

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**MEJORA DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y DE VENTAS DE  
UNA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE  
DESHIDRATACIÓN DE FRUTAS “CASO: ACLALAU ALIMENTOS  
S.A.”**

**INGENIERO JUAN FRANCISCO BURBANO TORRES**

**DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS MOSQUERA, MBA**

**QUITO, 2015**

**DIRECTOR:**

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA.

**INFORMANTES:**

Ing. Mariano Merchán Fossati, MBA.

Ing. Nelson Santiago López Crespo, MBA.

## **DEDICATORIA**

A mi esposa María Gabriela a mi hija Amalia y a mi futuro retoño, que son el motor de mi vida y el motivo de levantarme deseando todos los días dar lo mejor de mí, LES AMO.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la salud y la vida para poder culminar esta etapa de mi vida,

A mis padres Juan Francisco y Marisa, soporte, ejemplo y guía de mis actos,

A mi Hermana Sole, y mi cuñado Mario, y mis sobrinas María Laura y María Clara, que con su alegría me empujan a seguir cumpliendo mis metas y sueños,

A mi Abuelito por su ejemplo de vida, rectitud y honestidad que me sirven de derrotero, en todos los pasos de mi vida.

A mis profesores que con sus consejos, exigencias y enseñanzas los llevo presentes en mi vida profesional y personal para mi toma de decisiones,

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, institución que me llena de orgullo el haber cursado por sus aulas.

# ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	4
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.2.1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. General.....	5
1.3.2. Específicos .....	5
1.4. ENMARCACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.4.1. Marco Teórico y Marco Referencial.....	6
1.4.2. Marco Conceptual .....	6
1.5. PROCEDIMIENTO – MARCO METODOLÓGICO.....	7
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.1. LA MICROEMPRESA EN EL ECUADOR .....	8
2.1.1. Definición de Microempresa .....	8
2.1.2. Fortalezas de las PYMES .....	11
2.1.3. Debilidades de las PYMES.....	11
2.2. DESHIDRATACIÓN DE FRUTAS HISTORIA .....	12
2.2.1. Orígenes .....	12
2.2.2. ¿En qué consiste la deshidratación de los alimentos?.....	13
2.2.3. Características de la deshidratación de alimentos .....	13
2.2.3.1. Ventajas de la deshidratación de alimentos: .....	14
2.3. TIPOS DE DESHIDRATACIÓN .....	15
2.3.1. Osmodeshidratación .....	15
2.3.2. Liofilización:.....	15
2.3.3. Deshidratación natural .....	15
2.3.4. Deshidratación con aire caliente .....	15
2.4. MERCADO.....	16
3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	18

3.1 LEVANTAMIENTO SITUACIÓN ACTUAL .....	18
3.1.1. Misión de la Empresa .....	18
3.1.2. Visión de la Empresa .....	18
3.1.3. Objetivos de la Empresa .....	18
3.2. PROCESO PRODUCTIVO ACLALAU .....	19
3.2.1. Descripción del producto.....	19
3.2.2. Descripción del proceso .....	20
3.2.2.1. Compras .....	20
3.2.2.2. Lavado .....	20
3.2.2.3. Preparación .....	20
3.2.2.4. Deshidratado .....	21
3.2.2.5. Conservación .....	22
3.2.2.6. Empacado .....	22
3.2.2.7. Distribución .....	23
3.3. PROCESO DE VENTAS ACLALAU ALIMENTOS S.A. ....	23
3.4. FLUJOGRAMA: .....	24
4. PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS .....	25
4.1. ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE .....	25
4.1.1. Tamaño de muestra estadística:.....	25
4.1.2. Encuesta de percepción para potenciales clientes .....	26
4.2. ANÁLISIS CRUZADO QUE ARROJA LA ENCUESTA: .....	35
4.3 DISEÑO DE PROCESOS .....	39
4.3.1. Cadena de valor.....	39
4.3.2. Mapa de procesos de la Empresa: .....	40
4.3.3. Reconocimiento de los procesos de la empresa .....	40
4.4. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS .....	42
4.4.1. Producción.....	43
4.4.1.1. Diagrama de Flujo:.....	43
4.4.1.2. Diagrama de Flujo Almacenaje Fruta Fresca:.....	45
4.4.1.3. Diagrama de Flujo Almacenaje Cuarentena:.....	47
4.4.1.4. Diagrama de Flujo Almacenaje Producto Terminado: .....	49
4.4.2. Compras .....	50
4.4.2.1. Diagrama de Flujo Compras:.....	50

4.4.3. Ventas.....	52
4.4.3.1. Diagrama de Flujo Ventas:.....	52
4.4.4. ANÁLISIS CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y TIEMPOS DE RESPUESTA.....	53
4.4.5. Diseño y Planeamiento de indicadores de gestión para los procesos críticos. ....	55
5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS .....	57
5.1. Culturización de propuesta, con los equipos de operaciones, ventas y directivo.....	57
5.2. ESTABLECER OBJETIVOS .....	57
5.3. ORGÁNICO FUNCIONAL DE VENTAS .....	60
5.4. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	61
5.5. SALIDA EN RUTA .....	62
5.6. MONITOREO CUMPLIMIENTO DE VENTAS .....	62
5.6.1 Pantalla de inicio .....	62
5.6.1.1 Base de clientes / Catastro .....	63
5.6.1.2. Mini Pesquisa de Mercado: .....	64
5.6.1.3. Finanzas:.....	64
5.6.1.4. Logística / Ruterización:.....	64
5.6.1.5. Base de Ventas: .....	65
5.6.1.6. Eventos:.....	66
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	67
6.1. CONCLUSIONES .....	67
6.2. RECOMENDACIONES .....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables de Clasificación: Tamaño de Empresa .....	8
Tabla 2: Clasificación de empresas según su tamaño .....	9
Tabla 3: Clasificación de empresas por actividad económica .....	9
Tabla 4: Ventas totales según el tamaño de cada empresa .....	10
Tabla 5: Participación del personal afiliado, según tamaño de la empresa - 2012 .....	11
Tabla 6: Representación de la Micro, Pequeña y Mediana empresa .....	12
Tabla 7: Tiempo de permanencia y temperatura de deshidratación en horno .....	22
Tabla 8: Formulación y contenido en gramos y porcentaje de las frutas .....	23
Tabla 9: Qué sabor de te deshidratado degustó? .....	26
Tabla 10: Género? .....	27
Tabla 11: Lugar de residencia .....	27
Tabla 12: Rango de edad en la que se encuentra .....	28
Tabla 13: Con qué frecuencia consume usted te? .....	28
Tabla 14: Cuándo consume te? .....	29
Tabla 15: Qué tipo de te consume actualmente? .....	30
Tabla 16: Está dispuesto a pagar 10,00 USD por una presentación de 8 unidades? .....	30
Tabla 17: Dónde compra el té (frutas deshidratadas)? .....	31
Tabla 18: Leyó las instrucciones de la presentación? .....	32
Tabla 19: Presionó la fruta contra la pared de la taza antes de degustar la infusión? .....	32
Tabla 20: De 1 a 5 califique la presentación del producto .....	33
Tabla 21: De 1 a 5 califique el aspecto del producto .....	34
Tabla 22: De 1 a 5 califique el sabor del producto .....	35
Tabla 23: Valoración de aceptación del producto por género .....	35
Tabla 24: Promedios de aceptación del producto por Empaque. Producto Servido y Sabor .....	36
Tabla 25: Frecuencia de Consumo .....	37
Tabla 26: Leyó instrucciones / Presionó la fruta / Pagaría el precio propuesto .....	37
Tabla 27: Aceptación de precio según la edad .....	38
Tabla 28: Procesos y Sub-procesos .....	41
Tabla 29: Procesos de Apoyo .....	41
Tabla 30: Procesos Críticos .....	42



Tabla 31: Capacidad de Producción Mensual.....	53
Tabla 32: Capacidad de Producción Mensual / Preparación funda de naranja. ....	54
Tabla 33: Capacidad de Producción Mensual / Productividad por proceso. ....	54
Tabla 34: Capacidad de Producción Mensual / Horas totales de producción por proceso.....	54
Tabla 35: Capacidad de Producción Mensual / Fundas y cajas por hora .....	55
Tabla 36: Indicadores de producción .....	56
Tabla 37: Estado de Resultados Aclalau Alimentos / Punto de Equilibrio (Actual). ....	58
Tabla 38: Estado de Resultados Aclalau Alimentos / Punto de Equilibrio (incluido un Vendedor)..	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	24
Figura 2: CADENA DE VALOR .....	39
Figura 3: MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA .....	40
Figura 4: DIAGRAMA DE FLUJO ACLALAU ALIMENTOS S.A. / PROCESO PRODUCCIÓN .....	43
Figura 5: DIAGRAMA DE FLUJO ACLALAU ALIMENTOS S.A. / ALMACENAJE FRUTA FRESCA.....	45
Figura 6: MANEJO DE INVENTARIOS / KARDEX TABLA COMPLETA.....	46
Figura 7: MANEJO DE INVENTARIOS / KARDEX POR PRODUCTO EJM # 1 .....	46
Figura 8: MANEJO DE INVENTARIOS / KARDEX POR PRODUCTO EJM # 2 .....	47
Fuente: Autoría propia .....	47
Figura 9: DIAGRAMA DE FLUJO ACLALAU ALIMENTOS S.A. / ALMACENAJE CUARENTENA.....	47
Figura 10: Diagrama de Flujo Aclalau Alimentos S.A. / Almacenaje PT .....	49
Figura 11: DIAGRAMA DE FLUJO ACLALAU ALIMENTOS S.A. / COMPRAS .....	50
Figura 12: DIAGRAMA DE FLUJO ACLALAU ALIMENTOS S.A. / VENTAS. ....	52
Figura 13: SISTEMA DE GESTIÓN, MENÚ PRINCIPAL. ....	62
Figura 14: SISTEMA DE GESTIÓN, BASE DE CLIENTES .....	63
Figura 15: SISTEMA DE GESTIÓN, PESQUIZA DE MERCADO .....	64
Figura 16: SISTEMA DE GESTIÓN, FINANZAS .....	64
Figura 17: SISTEMA DE GESTIÓN, LOGÍSTICA Y RUTERIZACIÓN.....	65
Figura 18: SISTEMA DE GESTIÓN, DETALLE DE CLIENTES.....	65
Figura 19: SISTEMA DE GESTIÓN, CONTROL DE EVENTOS.....	66

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio consiste en el levantamiento de los procesos tanto de producción como de ventas para una microempresa de deshidratación de frutas, para mejorar su competitividad e introducción en el mercado.

El levantamiento de procesos de una institución, es un paso fundamental que se lo debe realizar para tener un conocimiento cabal y a profundidad de una institución, este se lo realiza con la principal finalidad de afinar y potenciar las estrategias que se deseen realizar en el mercado, soportadas por las diferentes áreas de la compañía llámense estas procesos de apoyo o claves; la comunicación entre el cliente interno debe ser fluida, justo a tiempo, clara y concisa, para que los resultados de producto o servicios entregados al cliente externo cumplan y satisfagan sus necesidades. Una vez levantados los procesos de la compañía, estos deben ser controlados y monitoreados para la toma rápida y asertiva de decisiones.

Este estudio podrá servir como referente o guía de esos pequeños grandes soñadores, que requieren establecer cimientos fuertes que sirvan de soporte al momento de salir y enfrentarse a un mercado cada vez más competitivo y cambiante.

## INTRODUCCIÓN

Durante mi vida académica, pude percibir que la mayoría de los casos de estudio se los realiza en función de las grandes corporaciones, como Coca Cola, Apple, General Electric, etc. Empresas en las cuales uno tiene un sueño de poder alcanzar o poder liderar, y en realidad sin lugar a equivocarme el porcentaje de pequeños soñadores que día a día se empolvan las manos, se ensucian sus rodillas, sudan la camiseta, es sustentablemente mayor y no tienen claro una guía a seguir en el momento de luchar por sus sueños. Este es un estudio real de una micro empresa, que a pesar de parecer que no puede tener gran cantidad de problemas como las compañías mencionadas, día a día vive batallas mucho más significativas, puesto que a diferencia de una gran corporación que puede perder un cliente o una participación de mercado, esta puede tomar la decisión de gastar o invertir en una estrategia que en los próximos meses recuperaría su inversión; la micro empresa en caso de incurrir en la pérdida de un cliente le puede significar la quiebra, razón por la cual la asertividad de sus acciones sin contar con un equipo preparado al que se pueda direccionar o demandar soluciones, se convierten en verdaderos momentos de tensión en los cuales se arrastra no solo su éxito, si no el futuro de su negocio, razón por la cual este estudio demanda de que, con pocos recursos se sueñen grandes éxitos, un jefe me solía decir “Juan si soñar es gratis entonces elige siempre soñar en grande”.

La micro empresa es el primer eslabón para el desarrollo de una sociedad, todas las compañías que hoy por hoy se han convertido en un referente de trabajo y superación, han tenido que constituirse desde pequeños garajes hasta convertirse en grandes multinacionales con gran poder de mercado, empleando a miles de personas, tal es el caso de Microsoft con su líder Bill Gates y acompañado de otro gran referente como lo es Steve Jobs, fundador de Apple, sin irnos muy lejos en el Ecuador tenemos empresas como Corporación La Favorita (Supermaxi), Farmacias y Comisariatos de Medicinas Farcomed (Fybeca), Marathon Sports, entre otras, que sin temor a equivocarme en un inicio nunca debieron imaginarse en lo que su pequeño emprendimiento se convertiría en la actualidad, empleando a miles de personas y estableciendo las reglas de juego en el mercado nacional. En este sentido, mi madre tomó la decisión de dar ese pequeño gran paso y el 12 de mayo del 2012 decidió fundar Aclalau Alimentos S.A, una micro empresa cuya función principal

es la de deshidratar frutas para su venta y comercialización tanto en el mercado local y como un sueño el alcanzar mercados internacionales. La empresa nace por una visión y deseo de su fundadora de dejar un legado a sus hijos, parte con el estudio autodidacta y puesta en marcha de su negocio y a renglón seguido decide realizar su primera importación de un horno para deshidratar frutas, con el apoyo más que nada moral de su familia, desde ahí ha venido trabajando de manera, si bien es ordenada sin lineamientos estructurados de producción y de ventas requeridos que empujen y dinamicen la compañía para generar economías de escala y así obtener mayores réditos y beneficios.

El Estado en los últimos años ha sido muy fuerte y determinante al momento de iniciar un proyecto; financiamientos para emprender nuevos negocios se los ofrece con distintos organismos como la Corporación Financiera Nacional (CFN), CONQUITO, El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), el Centro de Gestión Empresarial, El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), CENAMI entre otros ofreciendo mejores tasas y con mejores condiciones que en una institución privada, si bien esto refuerza las oportunidades de tomar el riesgo de apostar por un emprendimiento, también se han establecido varios controles en la producción de alimentos que deben ser tomados en cuenta, por otra parte, el Ministerio de Salud, ha establecido mayores controles para la producción y comercialización de alimentos, en el caso de que una empresa incumpla estas normas, se expone (tanto la expendedora como la productora), a que se le confisque la mercadería o en su defecto, le clausuren su establecimiento; adicional a lo mencionado, desde el mes de noviembre del año 2014, todos los productores de alimentos están obligados a comunicar las cantidades de azúcar, grasa y sal que tienen sus productos, esto significa, exponer en base al “semáforo” los colores ROJO, AMARILLO y VERDE y alertar sobre las cantidades de los distintos componentes que el producto posee, otro de los requisitos establecidos es la comunicación de la fecha de producción y caducidad de todos los productos y su respectivo lote de producción.

Finalmente la económica macroeconómica del País ha sufrido de varios embates, como la devaluación de las monedas de nuestros países vecinos, Colombia (Peso colombiano) en un 21% y Perú (Sol peruano) en un 7%. Por otra parte, el inicio del 2015 ha sido marcado por el continuo decrecimiento del precio del petróleo, el mismo que se encontraba en precios alrededor de los 100USD / barril y al momento se cotiza a 45USD / barril y no se observa señales de recuperación en el corto o mediano plazo, por otra parte el dólar,

moneda oficial del Ecuador, se ha revalorizado, poniendo en desventaja al Ecuador con sus productos en mercados internacionales, por las razones y circunstancias detalladas, hace que sea de vital importancia el establecer procesos y controles definidos para con esto ser más eficientes y eficaces al momento de producir y de salir al mercado a realizar la labor de ventas.

### **Delimitación espacial**

Esta propuesta será aplicada en la empresa Aclalau Alimentos S.A., ubicada en Quito, Pinar Alto, Calle “D” No.49-84 y Manuel Valdivieso, y sería un aporte aplicable en todas las pequeñas empresas de deshidratación de frutas.

### **Delimitación temporal**

La presente propuesta será elaborada en un tiempo de cuatro meses, desde el mes de septiembre del 2014, hasta el mes de diciembre del 2014 y tendría una vigencia de al menos 2 años si no cambian los procesos productivos en este período.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1. JUSTIFICACIÓN**

La microempresa, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) constituye el 89,6% de la cantidad de empresas en el Ecuador, constituyéndose este en el segmento más grande en cantidad de empresas y a su vez el más frágil en el sentido de su permanencia en el tiempo, este segmento emplea al 21,4% de la población que entre sus principales deficiencias es la de la informalidad y falta de estructura organizativa, razón por la cual considero que es obligación de todos nosotros, el voltear la vista a este mercado y aportar con nuestros estudios y experiencia al crecimiento y fortalecimiento de este importante segmento ecuatoriano.

El fortalecer los procesos productivos y de ventas de Aclalau Alimentos S.A. beneficia directamente a sus trabajadores ofreciéndoles un ingreso estable y seguro con el cual pueden contar para su crecimiento personal y aporte familiar, les sirve también puesto que cuentan con su afiliación patronal, lo que les permite tener los beneficios y servicios ofrecidos por parte del Estado Nacional.

El elaborar un producto nuevo ecuatoriano, que cuenta con un valioso valor agregado como lo es la deshidratación, permite a sus clientes el degustar un producto saludable cuidando su dieta diaria, sin tener ninguna preocupación de la cantidad de azúcar, sal o grasa, cabe señalar que es un producto también diseñado para llegar a un segmento de personas medicadas y privadas de una gran variedad de alimentos.

Aclalau Alimentos S.A. desde su pequeña trinchera, está aportando al cambio de la matriz productiva, generando valor al producir un producto novedoso, generando puestos de trabajo y con una visión que a mediano o largo plazo aportar a la balanza comercial del País.

Finalmente siendo Aclalau Alimentos S.A., una empresa familiar es un deseo común que este proyecto surja y tome vida, que en un futuro sirva como un ingreso y legado para las futuras generaciones.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actual situación productiva de Aclalau S.A. ¿El realizar un levantamiento y estructuración de procesos tanto productivos como de ventas, permitirá el marcar un derrotero de trabajo, para el crecimiento competitivo e introducción al mercado local?

### **1.2.1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Se encuentran levantados y documentados los procesos productivos y de ventas?
- ¿Se cuenta con un conocimiento de capacidades de producción, que soporte un potencial crecimiento en ventas?
- ¿Se cuenta con un conocimiento de escenarios pesimista, normal y optimista de crecimiento de negocio, para con esto establecer y determinar estrategias a realizar frente a un crecimiento o decrecimiento de la empresa?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. General**

- Modelar la implementación de un proceso crítico de Aclalau S.A. que vialice una incursión y mejora de competitividad en el mercado.

### **1.3.2. Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la Microempresa en el Ecuador.
- Levantar, mapear y documentar los procesos productivos de la compañía, para un crecimiento comercial.
- Levantar, mapear y documentar los procesos de ventas de la compañía para un crecimiento comercial.
- Levantar indicadores de producción y de ventas, establecer controles, para con esto obtener un mejoramiento continuo y la toma de decisiones rápida y efectiva.
- Definir la capacidad instalada en del proceso productivo, tiempos de respuesta y entrega de pedidos, según los requerimientos de los clientes.



- Realizar una propuesta de implementación de un proceso crítico.

## **1.4. ENMARCACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Marco Teórico y Marco Referencial**

Considero que la corriente con la cual me identifico para llevar adelante este estudio, es la de Joseph Moses Juran, puesto que él, agrupa varios de los pensamientos y teorías de distintos pensadores de producción como Frederick Winslow Taylor, Vilfredo Pareto y William Edwards Deming y los envuelve y trabaja con su teoría de gestión de la calidad, entiende y analiza los procesos productivos de la misma forma como los procesos administrativos o de ventas, comprendiendo el manejo de un cliente interno y externo, que en los dos casos deben recibir un “producto” de calidad, soportado en lo que los directivos de la empresa desean, generando un ambiente de trabajo saludable, de la mano con las exigencias legales establecidas, entendiendo la producción no simplemente como una cuota que cumplir, si no en base a capacidades, oportunidades de mejora y estadísticas.

Fuente: Juran y la calidad por el diseño. Juran, Joseph M.

### **1.4.2. Marco Conceptual**

#### **Mapa de Procesos**

Es el flujo de procesos que posee una organización, que buscan tener como fin, la presentación del servicio requerido, o a la entrega del producto al cliente final, estos se dividen en dos, procesos clave y procesos de apoyo.

#### **Procesos Clave**

Son aquellos procesos, que se ven directamente relacionados con el core business del negocio

#### **Procesos de Apoyo**

Son aquellos procesos soporte, o como su nombre lo indica apoyo, a los procesos claves o críticos de la compañía.

**Registro**

Es la prueba, mediante la cual se puede verificar el cumplimiento o no de un hecho.

**Trazabilidad**

Es lograr ubicar la procedencia de un producto, en la línea de producción o en el mercado.

**Lote de producción**

Es la identificación de cada tanda de producción, la cual se identifica de manera numérica, logrando la trazabilidad de la misma.

**1.5. PROCEDIMIENTO – MARCO METODOLÓGICO**

La presente es una investigación empírica, inductiva, descriptiva y cuantitativa de los procesos de producción y de ventas de la empresa Aclalau Alimentos S.A. En esta se realizará un análisis de la microempresa en el Ecuador, sus desafíos y retos para lograr un establecimiento en el mercado, se realizará una reseña de la deshidratación de frutas, diferentes metodologías de trabajo, beneficios y usos de sus productos, para con esta base realizar el levantamiento y documentación de los procesos productivos, soportados en los lineamientos y pensamientos de Joseph Juran y Michael Porter.

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. LA MICROEMPRESA EN EL ECUADOR

#### 2.1.1. Definición de Microempresa

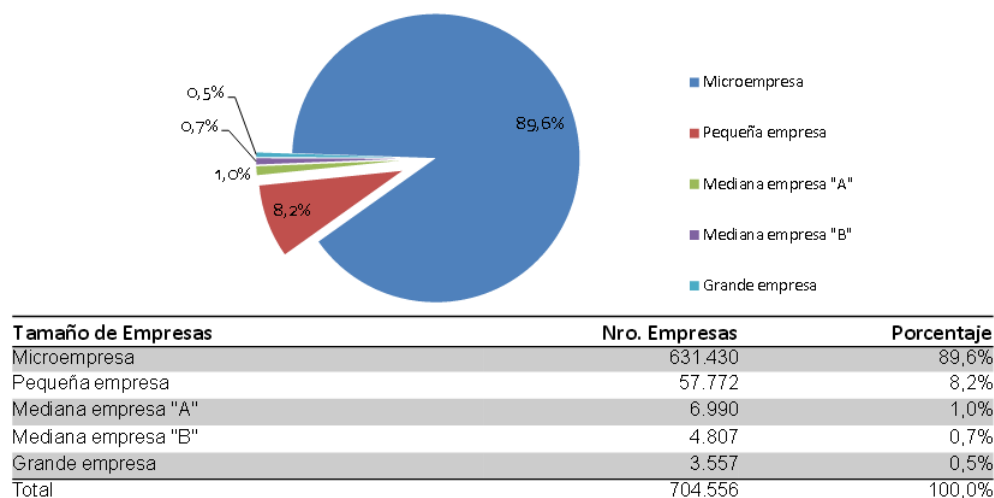
El tamaño de una empresa se lo define por dos factores: El volumen de ventas (V) y el número de personas ocupadas (P)

**Tabla 1: Variables de Clasificación: Tamaño de Empresa**

<b>Grande:</b>	• V: \$5'000.001 en adelante. P: 200 en adelante.
<b>Mediana "B":</b>	• V: \$2'000.001 a \$5'000.000. P: 100 a 199.
<b>Mediana "A"</b>	• V: \$1'000.001 a \$2'000.000. P: 50 a 99.
<b>Pequeña:</b>	• V: \$ \$100.001 a \$1'000.000. P: 10 a 49
<b>Microempresa:</b>	• V: < a \$100.000. P: 1 a 9.

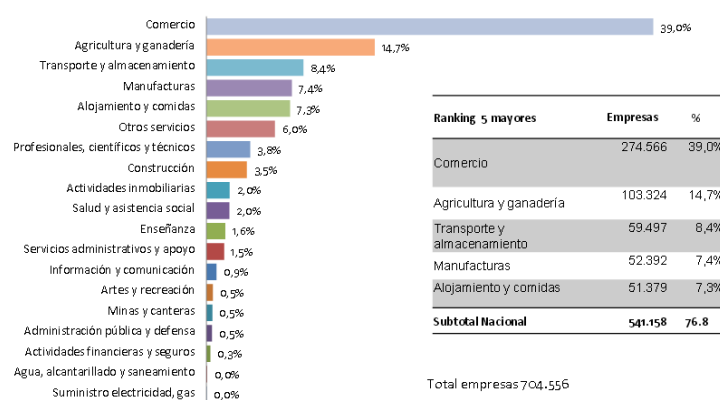
**Fuente:** CAN, Decisión 702, Artículo 3. / INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

De los estudios realizados por la CAN y obtenidos a través del último censo realizados en el año 2012 por el Instituto Nacional de estadísticas y Censos (INEC), el Ecuador es un país de Micro empresas, alcanzando un total de 631.430 empresas, representando un 89,6% del total de todas las empresas constituidas en el Ecuador, como se lo demuestra en la Tabla 2.

**Tabla 2: Clasificación de empresas según su tamaño**

Fuente: CAN / INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

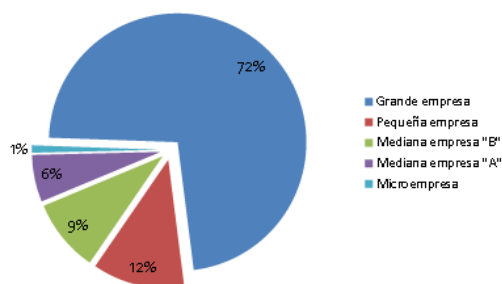
Por otra parte como se expone en la Tabla 3, la clasificación de las empresas, según su actividad económica da claras muestras de que nuestro aparato productivo es muy frágil, puesto que el mayor porcentaje de empresas se dedican a labores de comercio (39,0%), agricultura y ganadería (14,7%), transporte y almacenamiento (8,4), representando un total de 62,1% de oferta de bienes y servicios primarios, que no ofrecen un valor agregado y de fácil sustitución.

**Tabla 3: Clasificación de empresas por actividad económica**

Fuente: CAN / INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

A diferencia de la altísima cantidad de MICROEMPRESAS que se encuentran establecidas en el País, la cantidad de ventas totales que este grupo representa es irrisoria, significando un 0,9% del total de ventas totales, frente una concentración de un 72,45% de las grandes empresas, como lo se lo expone en la Tabla 3.

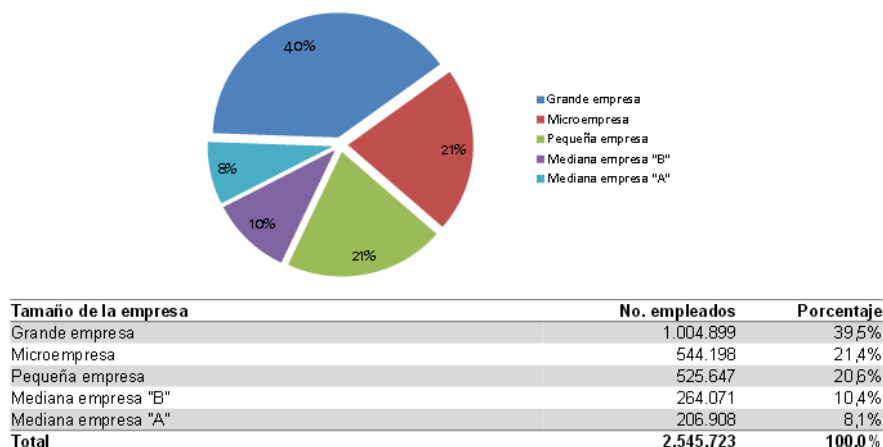
**Tabla 4: Ventas totales según el tamaño de cada empresa**



Tamaño de la Empresa	Ventas (miles de USD)	Porcentaje
Grande empresa	\$ 105.130.135	72,4%
Pequeña empresa	\$ 16.810.188	11,6%
Mediana empresa "B"	\$ 13.280.643	9,2%
Mediana empresa "A"	\$ 8.574.674	5,9%
Microempresa	\$ 1.337.329	0,9%
<b>Total</b>	<b>\$ 145.132.969</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** CAN / INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Otro indicador de vital importancia, es la cantidad de personal afiliado que se encuentra en cada uno de los segmentos de empresas, en este sentido en la Tabla 4 se puede apreciar que la mayor concentración de personal está en las PYMES, sumando una total de 1'475.878 empleados, representando un total de 58% de la población económica mente activa.

**Tabla 5: Participación del personal afiliado, según tamaño de la empresa - 2012**

**Fuente:** CAN / INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

### 2.1.2. Fortalezas de las PYMES

- Generan el 60% del empleo.
- Participan del 50% de la producción.
- Amplio potencial redistributivo.
- Gran capacidad de generación de empleo.
- Gran capacidad de adaptación.
- Flexibilidad frente a los cambios.
- Estructura horizontal

### 2.1.3. Debilidades de las PYMES

- Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria.
- Insuficiente capacitación del personal humano.
- Insuficiencia de financiamiento.
- Inadecuados procedimientos y bajos estándares de calidad.
- Escasa capacidad de negociación.
- Débiles encadenamientos productivos y de materias primas.
- Insuficiente cantidad para exportar.

Como síntesis quisiera mencionar que:

**Tabla 6: Representación de la Micro, Pequeña y Mediana empresa**

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL ECUADOR	
Cantidad de Micro empresas en el País	631.430 Empresas / 89,6% del total
Clasificación de Micro y PYMES según su actividad económica	62,1% (Comercio, Agricultura, Gandería, Transporte)
Ventas totales de la Micro empresa (Miles de USD)	1'337.329 Empresas 0,9% de concentración
Participación de la Micro empresa en personal afiliado	544.198 Empresas 21,4% de concentración

**Fuente:** CAN / INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La información expuesta es muy clara y consistente, la representación de la Micro, Pequeñas y Medianas empresas en el país, es sumamente fuerte, son el corazón de la sociedad ecuatoriana, razón por la cual nuestros ojos y esfuerzos deben estar alineados a las necesidades de estos grupos si queremos constituirnos en una sociedad dinámica, exportadora y fuente de generación de empleo para nuestras futuras generaciones.

## 2.2 DESHIDRATACIÓN DE FRUTAS HISTORIA

### 2.2.1. Orígenes

La deshidratación es un sistema de conservación de alimentos que se remonta al Neolítico, época en que el hombre deja la vida nómada (caza y recolección de lo que encuentra a su paso) forma comunidades, siendo la agricultura una de sus principales actividades. Todas las civilizaciones han desarrollado en menor o mayor medida formas de conservar los alimentos de acuerdo a sus necesidades. A través del tiempo se han desarrollado diversas técnicas para esta actividad, y entre ellas se encuentra la deshidratación de alimentos, la cual fue uno de los primeros métodos que se utilizaron para conservar alimentos.

Los incas fueron uno de los pueblos que utilizaron este método de conservación colocando el alimento fresco bajo los rayos del sol (el sol era considerado su Dios).

Los frutos secos tuvieron gran utilidad durante la Edad Media, las pasas, las guindas, los higos desecados, etc., formaban parte de la cocina tradicional en numerosos países.

Por otro lado, en la antigüedad se realizaban trueques de diferentes granos y semillas en las plazas, y desde entonces la oferta de alimentos deshidratados que podemos disfrutar y adquirir en retails, supermercados y tiendas, se ha ampliado, especialmente en el mercado gourmet, fortaleciendo el menú de grandes chefs inclusive.

### **2.2.2. ¿En qué consiste la deshidratación de los alimentos?**

La deshidratación de alimentos consiste en eliminar la mayor cantidad posible de agua o humedad del alimento seleccionado bajo una serie de condiciones controladas como temperatura, humedad, velocidad y circulación del aire. El agua es el elemento básico para la vida humana, pero también para la vida microbiana, por lo que, al retirarla, ayuda a darle una vida útil y más prolongada al alimento.

El proceso de desecado desemboca en que el alimento en cuestión reduzca su tamaño debido a que ha perdido gran parte de su volumen por la eliminación del agua, y como resultado se obtiene un alimento de consistencia más liviana y pequeña, con su sabor original concentrado, además de su frescura en el olor, lo cual produce que el producto sea más resistente y de fácil transportación, con un riesgo mínimo de descomposición o crecimiento microbiano, como lo demuestra el pasar de la Figura #1 a la Figura #2

### **2.2.3. Características de la deshidratación de alimentos**

Un alimento fresco se descompone fácilmente debido a diferentes factores como la acción de mohos, levaduras, bacterias y enzimas. Al exponerse al aire libre y a temperaturas elevadas se acelera su proceso de descomposición cambiando su color, aspecto, olor y sabor. Cuando un alimento está en descomposición, es perjudicial para la salud por ende, no apto para su comercialización.



El hombre ha buscado maneras de conservar los alimentos en buen estado para poder disponer de ellos en cualquier temporada del año, sobre todo en épocas de carestía y la desecación ha sido desde tiempos muy antiguos una de las mejores formas de aprovechar y conservar los alimentos. Esto permite que de acuerdo a la estacionalidad de las frutas, se pueda mantener un stock necesario para no perder la variedad en el producto, debido a que los consumidores, esperan también, frutas de temporada.

#### **2.2.3.1. Ventajas de la deshidratación de alimentos:**

- Pueden conservar gran porcentaje de su sabor, color, consistencia y aspecto durante largo tiempo.
- Se pueden volver a rehidratar para su consumo.
- Sus propiedades nutritivas se conservan casi en su totalidad.
- Su tamaño es más pequeño y son de menor peso que en su estado natural.
- Son de fácil transportación y almacenamiento.
- Hacen mucho más costeable el transporte y reducen espacios en los almacenes.
- Tiempo prolongado de conservación.
- Se pueden encontrar en cualquier temporada.
- Son un buen y saludable bocadillo.
- Excelente como alimento tipo snack.
- Los alimentos que se utilizan en la deshidratación son de muy buena calidad, están en su mejor momento de madurez.
- Existe una amplia gama de alimentos que se pueden deshidratar, tales como: frutas, vegetales, algas, semillas, granos, carnes, etc.

## **2.3. TIPOS DE DESHIDRATACIÓN**

### **2.3.1. Osmodeshidratación**

El proceso de deshidratación osmótica consiste en sumergir la fruta en una solución concentrada, aproximadamente 75 hasta 90% de azúcar, lo cual crea dos flujos:

Un flujo de agua que sale del producto. Este puede perder alrededor del 60% de agua a temperaturas moderadas de 30 a 50°C, en ausencia de oxígeno y sin cambio de fases (líquido a gaseoso), en un tiempo entre una a tres horas.

### **2.3.2. Liofilización:**

La liofilización es el proceso mediante el cual se conserva los alimentos en el tiempo, sin sufrir cambios en su color, sabor, aroma u apariencia del producto fresco, esto se lo realiza en base a la congelación del producto fresco, para luego realizar la sublimación del hielo, esto quiere decir la producción de vacío y la transferencia de vapor.

### **2.3.3. Deshidratación natural**

La deshidratación natural es el proceso utilizado por tiempos milenarios, este es en base del uso del fuego, este es un proceso copiado de la naturaleza,

### **2.3.4. Deshidratación con aire caliente**

Este tipo de deshidratación utiliza hornos de generación de aire caliente, dentro de los cuales se deposita la fruta, a diferente temperatura y por diferentes lapsos de tiempo, para que por medio de la circulación del aire dentro del mismo de abajo hacia arriba, la fruta se vaya secando de manera uniforme y progresiva, hasta tener los porcentajes de deshidratación deseados.

## 2.4. MERCADO

La producción de frutas deshidratadas ecuatorianas en el país empezó hace más de diez años con el objetivo de alcanzar los mercados externos. Y desde hace tres años, estos productos están ganando mercado en el ámbito local.

Las ventas de frutos secos actualmente se concentran en delicatessen y tiendas gourmet, aunque poco a poco han ganado espacio en las perchas de los supermercados. La calidad de estas frutas puede durar hasta un año siempre que se guarde en un lugar seco y a temperatura ambiente, es otra razón por la que este producto ha cautivado al paladar ecuatoriano.

El mercado extranjero se lleva más del 80 y 90% de la producción local, Biolcom, que tiene 10 años en el mercado, produce a razón de cinco toneladas al mes. Las frutas deshidratadas de más consumo en el mercado extranjero y local son las llamadas tropicales, como uvilla, piña, banano y mango.

Según datos del Banco Central del Ecuador, el país exportó en el 2012 229,4 toneladas de frutas deshidratadas, lo que en dólares significaron USD 1,6 millones. De esas, 172,53 tn es decir, el 75% se destinó al mercado europeo (Alemania, Francia, España y otros). Hace 6 años, las exportaciones de este ítem apenas representaron USD 37 000 y sumaron unas 26 tn. No obstante, el país aún es un exportador pequeño, comparado con otros países como Filipinas, Costa Rica, Tailandia o Colombia.

Para fortalecer al sector, en junio del año 2013 seis pequeñas y medianas empresas que trabajan en este segmento se unieron para crear el consorcio de exportación de frutas y alimentos deshidratados, denominado Ecu-Dehyd. Fruvesol, Agroapoyo, Cevera Fruits, Sumak Mikuy, Biolcom y Álvaro Miño conforman esta asociación, que tiene como objetivo abrir mercados y garantizar un mayor volumen de exportación. La poca capacidad de producción de frutas deshidratadas que existe en el país fue la razón para buscar aliados. La expectativa de estas gestiones, es que el consorcio pueda invertir en maquinaria de alta tecnología y suplir con calidad, cantidad y continuidad. Todo ello permitirá aprovechar la tendencia de creciente de productos exóticos como las frutas tropicales y 'light', pues los deshidratados

conservan la mayoría de nutrientes de la frutas. Se establece que la principal fortaleza del país es que la producción es orgánica en boga a nivel mundial, por lo cual mercados desarrollados para precios considerablemente superiores, Tailandia y otros países asiáticos no pueden competir en este aspecto, la fruta ecuatoriana es un poco más cara, pero ofrece mayor calidad, por eso tiene gran acogida en países europeos"

### **3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

#### **3.1 LEVANTAMIENTO SITUACIÓN ACTUAL**

##### **3.1.1. Misión de la Empresa**

“Deshidratamos productos para una alimentación sana y de calidad, acompañando los momentos especiales de tu vida.”

##### **3.1.2. Visión de la Empresa**

Para el año 2020 seremos una empresa reconocida por la calidad e innovación de sus productos deshidratados, con una eficiente gestión administrativa que nos permita un awarness en el mercado ecuatoriano y ubicar nuestros productos en mercados internacionales.

##### **3.1.3. Objetivos de la Empresa**

ACLALAU S.A. busca producir un producto gourmet, sano y orgánico que alimente y atienda a las familias ecuatorianas y que a la vez genere ingresos de manera justa, honesta y seria.

ACLALAU S.A. busca generar productos alimenticios libres de químicos, perseverantes y colorantes requeridos por un sector de la población con problemas médicos de diabetes, riñones, cardíacos, óseos, etc. con una dieta muy restringida y limitada.

ACLALAU S.A. tiene como objetivo el brindar al mercado ecuatoriano, un producto propio de su cultura, el cual cada ecuatoriano se sienta orgulloso de degustarlo y promoverlo en cualquier parte del mundo.

ACLALAU S.A. tiene como objetivo el introducirse en el mercado internacional, soportado de gremios que compren su producción.

### **3.2. PROCESO PRODUCTIVO ACLALAU**

Aclalau Alimentos S.A. tiene un proceso artesanal y simple de producción, actualmente tiene dos personas en planta de proceso para la elaboración de FRUTAS

DESHIDRATADAS CON CEDRÓN Y CANELA “TROPICAL FIESTA” que se comercializará en el mercado nacional. El proceso se inicia con la desinfección del área de trabajo y de los utensilios de trabajo, luego se procede a seleccionar la fruta que cumple con la condiciones físicas para el proceso y se inicia el lavado con agua y un desinfectante específico para frutas y verduras, a continuación se realiza el corte y rebanado para su posterior ubicación en las bandejas para su proceso de deshidratado en hornos eléctricos con una temperatura específica para cada fruta, cumplido el tiempo de espera, pasa a la etapa de enfriamiento y almacenamiento en envases de vidrio previamente desinfectado hasta su empaclado.

Dentro de la normativa legal para la manipulación de alimentos y su distribución, se requiere cumplir con los permisos funcionamiento y las normas establecidas por el Ministerio de Salud, mismas que son revisadas y cumplidas acorde a la Normativa Legal.

#### **3.2.1. Descripción del producto**

Frutas deshidratadas con cedrón y canela “Tropical Fiesta” se elabora a base a la mejor fruta seleccionada para su posterior deshidratación, eliminando hasta el 95 % de humedad bajo un estricto proceso de secado y cumpliendo estándares

establecidos que permiten una óptima conservación del producto, además de conservar un alto valor nutritivo similar al original.

Debemos señalar que la fruta procesada para la elaboración no contiene químicos ni preservantes que alteren su composición original y natural

### **3.2.2. Descripción del proceso**

El proceso de deshidratación inicia con los pedidos de los clientes, una vez estructuradas las órdenes de pedido se procede a:

#### **3.2.2.1. Compras**

Acorde las órdenes de producción se procede a la adquisición de la materia prima realizando la primera selección y control de calidad, las frutas seleccionadas son receptadas por el personal, las siguientes son las frutas consideradas como materia prima: Naranja, Manzana, Piña, Frutilla, Mora, Papaya, Uvilla y Cedrón

La canela seca en ramita que se utiliza se adquiere en el mercado nacional verificando la validez de la misma en la etiqueta del producto: Registro Sanitario, Vida Útil, etc. Por ejemplo: “El Sabor”- CANELA RAMA Premium, Reg San: 06019-INHQAN.1105

#### **3.2.2.2. Lavado**

La fruta seleccionada es lavada usando agua potable y STAR-BAC, desinfectante natural usado para frutas y verduras (Reg. Sanitario 0338-IT-PHN/03-02) y Extracto de Toronja KILOL, bactericida natural NO TOXICO (Reg. Sanitario PH-8-841-1/04-03) durante 4 minutos.

#### **3.2.2.3. Preparación**

En el caso de la piña y la papaya se procede a la extracción de la cáscara de manera manual usando un cuchillo delgado y tratando de no desperdiciar nada de pulpa, una vez “pelada” la fruta se procede a realizar los cortes específicos, con

una dimensión de no más de  $\frac{1}{4}$  de pulgada para cada una con el objeto de que su deshidratación sea óptima creando un producto homogéneo, en el mismo recipiente la fruta se está escurriendo para evitar el exceso de líquidos en las bandejas.

La manzana y la naranja se lavan con abundante agua y se desinfectan con un desinfectante específico para frutas y verduras y luego se procede a cortar en slides con una dimensión de  $\frac{1}{4}$  de pulgada, finalmente se coloca en las bandejas para deshidratación.

La mora, frutilla y uvilla se lavan con abundante agua y se desinfectan con un desinfectante específico para frutas y verduras, se escurren y se coloca enteras en las bandejas para deshidratación.

El cedrón se lava con abundante agua y se desinfecta con un desinfectante específico para frutas y verduras, se escurre y se colocan las hojas en las bandejas para deshidratación. La canela que se utiliza se la corta en “ramitas” de 2,50cm de largo y 0,5cm de ancho.

Las frutas deshidratadas y hojas de cedrón deshidratadas al estar juntas sobresalen sus particularidades organolépticas. El producto final es exclusivamente de fruta deshidratada sin químicos que alteren su condición natural.

#### **3.2.2.4. Deshidratado**

Escurrida la fruta y ya cortada, se procede a cargar las bandejas plásticas (policarbonato) para su ingreso al horno, cada fruta tiene su tiempo definido de secado y permanencia en el horno:



**Tabla 7: Tiempo de permanencia y temperatura de deshidratación en horno**

Producto	Temperatura	Tiempo en horas
Naranja	135° F	17 h
Manzana	135° F	17 h
Piña	135° F	22 h
Frutilla	135° F	36 h
Papaya	135° F	16 h
Mora	135° F	36 h
Uvilla	135° F	36 h
Cedrón	95° F	4 h

**Fuente:** Autoría propia

Dentro de este proceso se inspecciona el secado dependiendo del ciclo de cada producto, al final se deja las bandejas para su enfriamiento.

### **3.2.2.5. Conservación**

Con la fruta ya deshidratada y a temperatura ambiente se procede a la conservación en envases de vidrio previamente desinfectados con agua hirviendo para evitar contaminación de la fruta, el recipiente una vez lleno se cierra herméticamente, estos recipientes están a una temperatura menor a 16°C para su óptima conservación.

### **3.2.2.6. Empacado**

Cuando la fruta que ahora está lista, pasó las inspecciones de calidad y fue colocada en “conservación” está lista para su empaque final, con las órdenes de pedido que define el cliente y se envasa en fundas de polipropileno de 35 micras (recomendada para la conservación adecuada de la fruta deshidratada) y se sella con calor para evitar el flujo de aire. Luego las fundas son envasadas en cajas de cartulina para su comercialización.

**Tabla 8: Formulación y contenido en gramos y porcentaje de las frutas**

	Contenido en gramos	%
<b>PIÑA</b>	34g	28,33
<b>MORA</b>	24g	20,00
<b>FRUTILLA</b>	22g	18,33
<b>MANZANA</b>	14g	11,67
<b>NARANJA</b>	10g	8,33
<b>UVILLA</b>	8g	6,67
<b>CEDRON</b>	4g	3,33
<b>PAPAYA</b>	3,98g	3,32
<b>CANELA</b>	0,02g	0,02
	120g	100,00

**Fuente: Autoría propia**

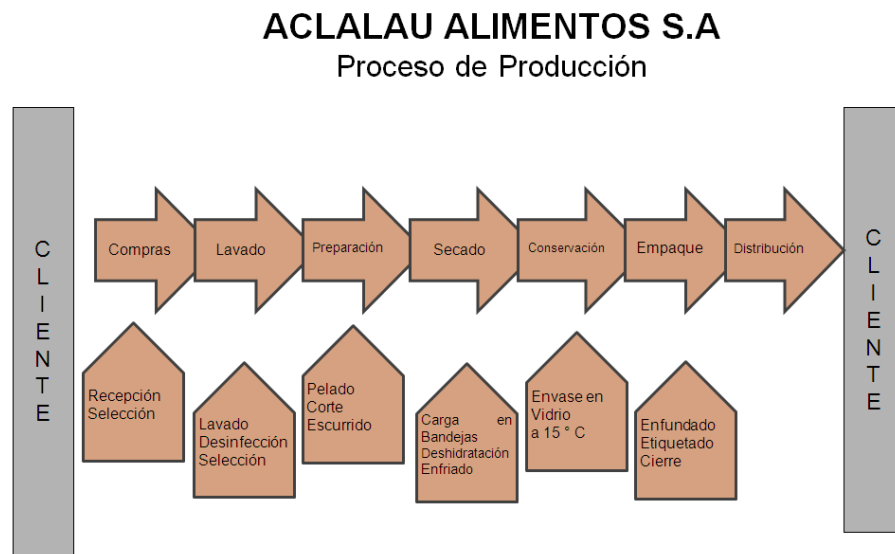
### **3.2.2.7. Distribución**

Con las órdenes de pedido se procede a la entrega a los clientes a nivel nacional, ya sea utilizando el servicio de Couriers a nivel nacional o se solicita que se realice el retiro del producto directamente de la planta.

## **3.3. PROCESO DE VENTAS ACLALAU ALIMENTOS S.A.**

Aclalau Alimentos S.A. no cuenta con un proceso definido de ventas, no cuenta con un detalle de clientes a visitar, por ende no cuenta con un feed back o información de su producto, de sus momentos de consumo, del pensamiento del cliente al consumir, de la comparación con su competencia, razón por la cual no se tiene ni se puede trabajar en un presupuesto de ventas, las ventas al momento se realizan a familiares, amigos y un número limitado de hoteles, razón por la cual es de suma importancia el realizar una encuesta de consumo en la cual se pueda conocer de manera cuantitativa la aceptación del producto, sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

### 3.4. FLUJOGRAMA:



**Figura 1: PROCESO DE PRODUCCIÓN**

**Autoría propia.**

## **4. PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS**

Autores como Juran, Porter, Demin entre otros, establecen que para el correcto funcionamiento de una cadena de procesos existe un inicio, un proceso y un fin, esto se lo puede entender también como que existe un cliente (interno o externo), que tiene una demanda de un producto o servicio que debe ser satisfecha; si analizaríamos esto con mayor profundidad, observaremos que si el servicio o producto lo podemos ofrecer en un menor tiempo y con la calidad demandada con certeza estaremos logrando lazos, acuerdos o negocios a mediano o largo plazo. En este sentido, Alclalau Alimentos S.A. es una Microempresa fundamentada en producción y con poco conocimiento y determinación de su cliente objetivo, razón por la cual antes de poder afirmar que un proceso es productivo y que ofrece los estándares necesarios para tener éxito, debemos conocer que es lo que desea el cliente, momentos de consumo, sitios de consumo, estrato social de nuestro consumidor, edad, sexo, caso contrario no se podrá afirmar con certeza que se tiene un proceso de calidad, razón por la cual este capítulo debo arrancar realizando un estudio y encuesta del requerimiento, deseo y análisis de los potenciales clientes, para con esto poder afinar y estructurar los procesos productivos de acuerdo alineados al cliente y con esto realizar el monitoreamiento, levantamiento de indicadores, tiempos, etc requeridos.

### **4.1. ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE**

#### **4.1.1. Tamaño de muestra estadística:**

El tamaño de la muestra para la realización del presente estudio tiene las siguientes características:

- Población = Infinita o desconocida
- Nivel de Confianza = 95%
- Error máximo de estimación = 15%

De donde se establece que:

Datos:

$$Z = 1,96 / P = 0,5 / Q = 0,5 / e = 15\%$$

Formula:

$$n = \frac{Z_{\sigma/2}^2 * p * q}{e^2}$$

De donde obtenemos que:

n = Realizar una encuesta a 43 personas.

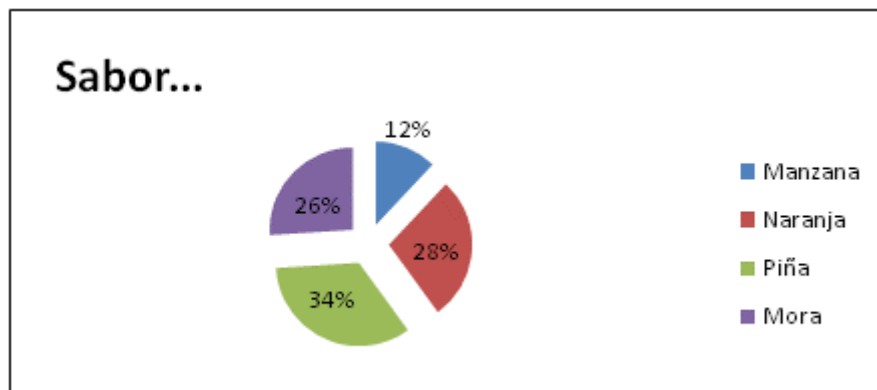
En la realización de las encuestas, ciertas personas solicitaron unidades adicionales por lo cual se elevó la muestra a 50 personas.

#### 4.1.2. Encuesta de percepción para potenciales clientes

En base a la muestra estadística de potenciales consumidores de la infusión de frutas, se ha realizado una encuesta de percepción, misma que sus resultados se exponen a continuación:

**Tabla 9: Qué sabor de te deshidratado degustó?**

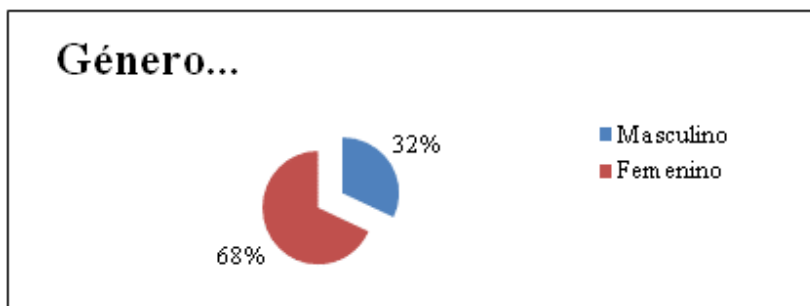
<b>QUE SABOR SABOR DE INFUSIÓN DEGUSTÓ?</b>	Manzana	6	12%
	Naranja	14	28%
	Piña	17	34%
	Mora	13	26%
		50	100%



Fuente: Autoría propia

**Tabla 10: Género?**

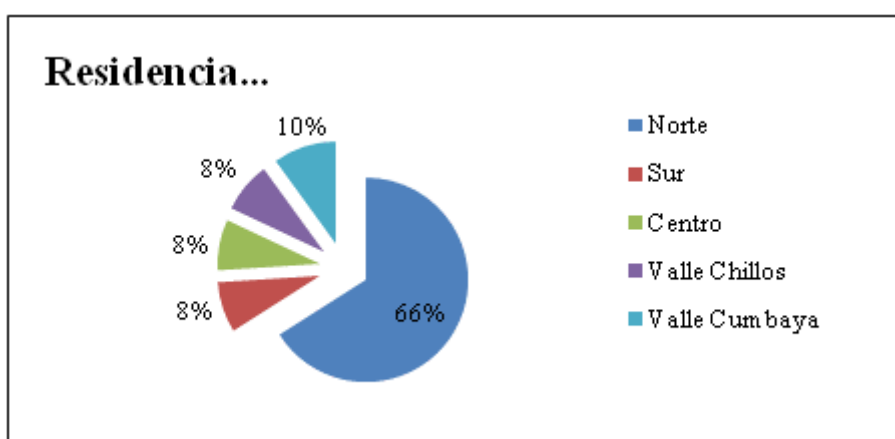
<b>GÉNERO</b>	Masculino	16	32%
	Femenino	34	68%
		50	100%



Fuente: Autoría propia

**Tabla 11: Lugar de residencia**

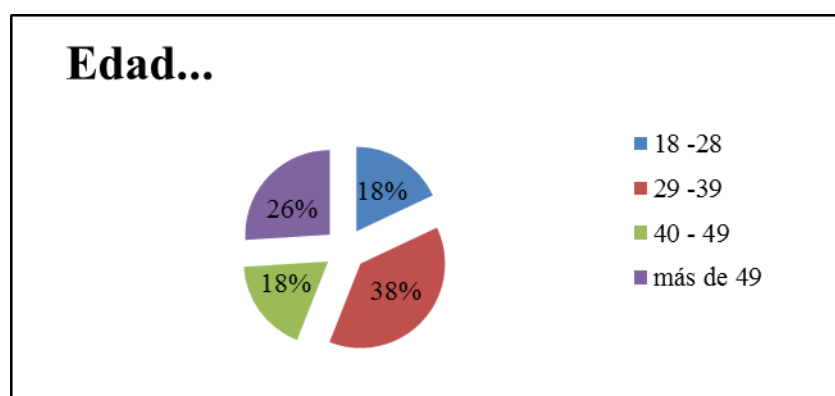
<b>RESIDENCIA</b>	Norte	33	66%
	Sur	4	8%
	Centro	4	8%
	Valle Chillos	4	8%
	Valle Cumbaya	5	10%
		50	100%



Fuente: Autoría propia

**Tabla 12: Rango de edad en la que se encuentra**

<b>EDAD</b>	18 -28	9	18%
	29 -39	19	38%
	40 – 49	9	18%
	más de 49	13	26%
		50	100%

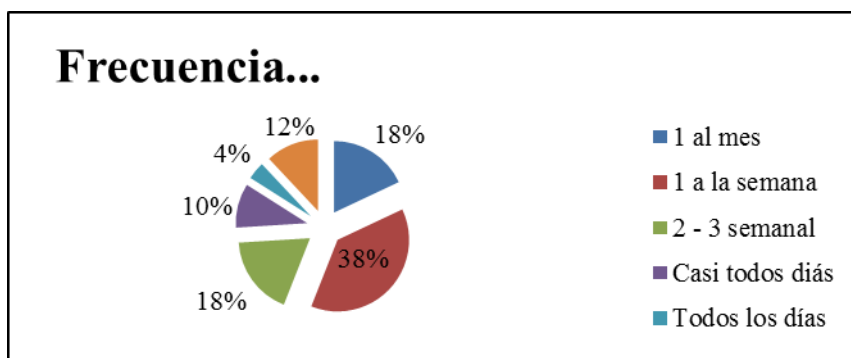


Fuente: Autoría propia

**Tabla 13: Con qué frecuencia consume usted te?**

<b>FRECUENCIA</b>	1 al mes	9	18%
	1 a la semana	19	38%
	2 - 3 semanal	9	18%
	Casi todos días	5	10%
	Todos los días	2	4%
	Otro	6	12%
		50	100%

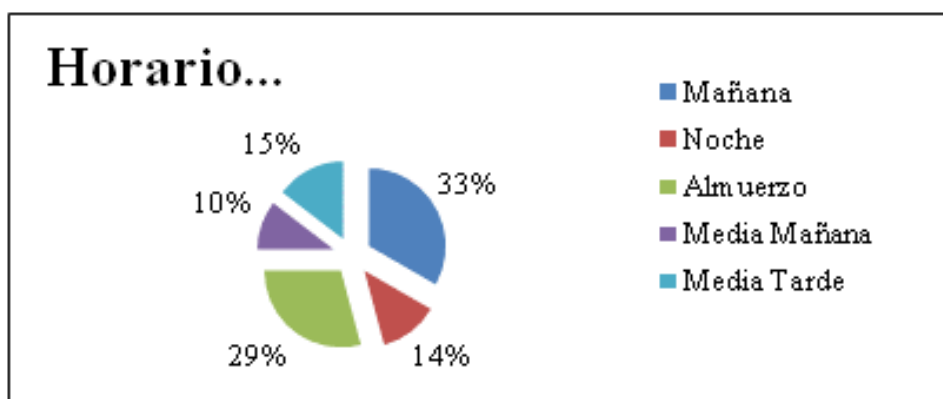
Continúa →



Fuente: Autoría propia

**Tabla 14: Cuándo consume te?**

<b>HORARIO</b>	Mañana	16	33%
	Noche	6	13%
	Almuerzo	14	29%
	Media Mañana	5	10%
	Media Tarde	7	15%
		48	100%



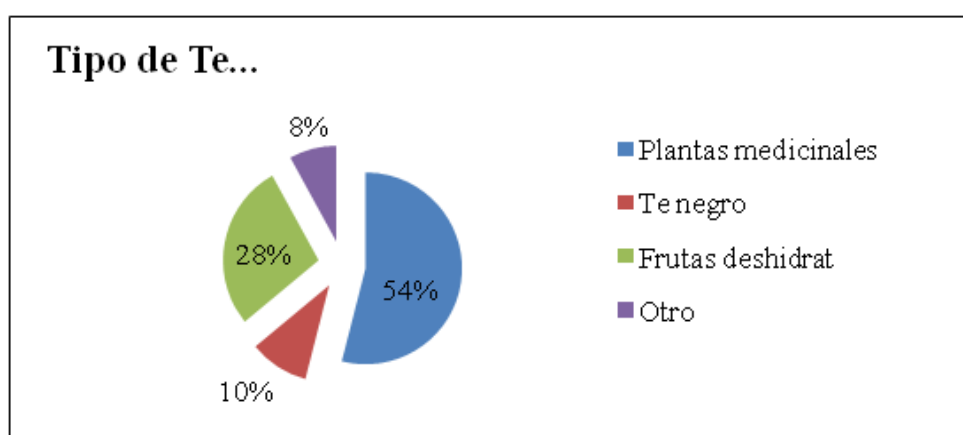
Fuente: Autoría propia

Esta respuesta nos indica que los momentos de consumo son muy variados, pero se da un consumo mayor por la mañana en el desayuno, y luego en el almuerzo, estos momentos deben ser analizados para realizar cualquier estrategia de comunicación o de ventas en el mercado.



**Tabla 15: Qué tipo de te consume actualmente?**

<b>TIPO DE TE</b>	Plantas medicinales	27	54%
	Te negro	5	10%
	Frutas deshidratadas	14	28%
	Otro	4	8%
		50	100%



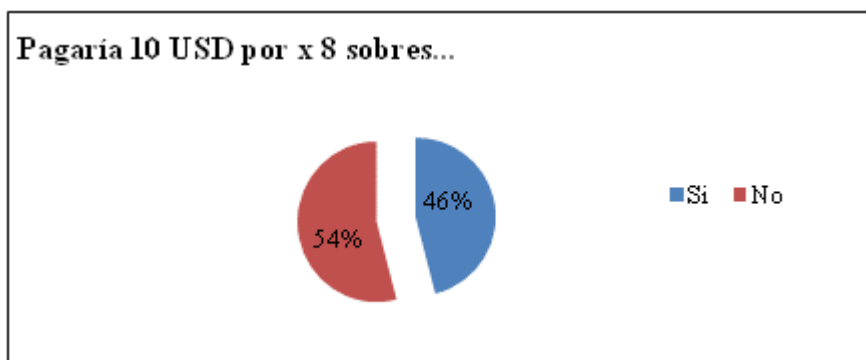
**Fuente: Autoría propia**

El mercado ecuatoriano, no tiene una cultura de consumo de infusión de frutas, por lo que se deberían generar compañías para que los potenciales clientes conozcan el producto, sus características y beneficios y sepan claramente diferenciar entre un te de plantas medicinales y una infusión de frutas, y el trabajo que hay detrás.

**Tabla 16: Está dispuesto a pagar 10,00 USD por una presentación de 8 unidades?**

<b>VALOR 10USD</b>	Si	23	46%
	No	27	54%
		50	

Continúa →



**Fuente: Autoría propia**

Esta es una pregunta interesantísima, puede marcar el derrotero y estrategia de producción y comercial de la empresa, podemos observar que en diferentes grupos de mercado, la gente está dispuesta a pagar el valor, ya sea de 10 o de 8 USD, ahora se debería revisar y plantear estrategias diferentes para grupos diferentes, o en su defecto, buscar economías de escala para llegar a todos los potenciales consumidores con el precio al mejor costo.

**Tabla 17: Dónde compra el té (frutas deshidratadas)?**

<b>ADQUISICIÓN</b>	Restaurant	3	6%
	Supermercado	38	78%
	Tiendas de conveniencia	2	4%
	Farmacias	0	0%
	Otro	6	12%
		49	100%

**Fuente: Autoría propia**

Se puede apreciar una total alineamiento de compra en el Supermercado, a diferencia de restaurantes, por lo que el consumo en los hogares es el mercado en el cual se encuentra la masa de volumen de los consumidores.

**Tabla 18: Leyó las instrucciones de la presentación?**

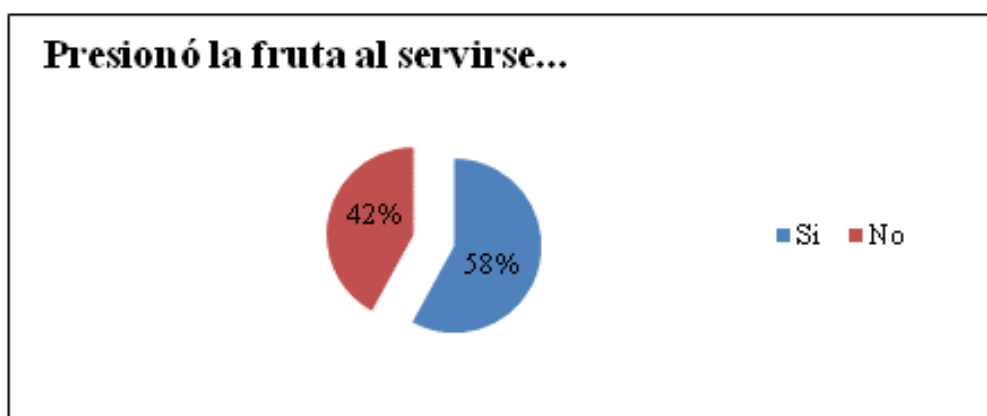
<b>INSTRUCCIONES</b>	Si	41	82%
	No	9	18%
		50	100%

Fuente: Autoría propia

A pesar de ser alto el porcentaje de consumidores que leyeron las indicaciones del producto, un 18% es un porcentaje muy alto que podría poner en peligro la aceptación del producto en el mercado por un desconocimiento de cómo debe ser preparado el producto, razón por la cual se debe realizar cambios tanto en las etiquetas como en las cajas para que el consumidor lea con detenimiento las instrucciones y deguste del producto como en realidad está concebido.

**Tabla 19: Presionó la fruta contra la pared de la taza antes de degustar la infusión?**

<b>PRESIÓN FRUTA</b>	Si	29	58%
	No	21	42%
		50	



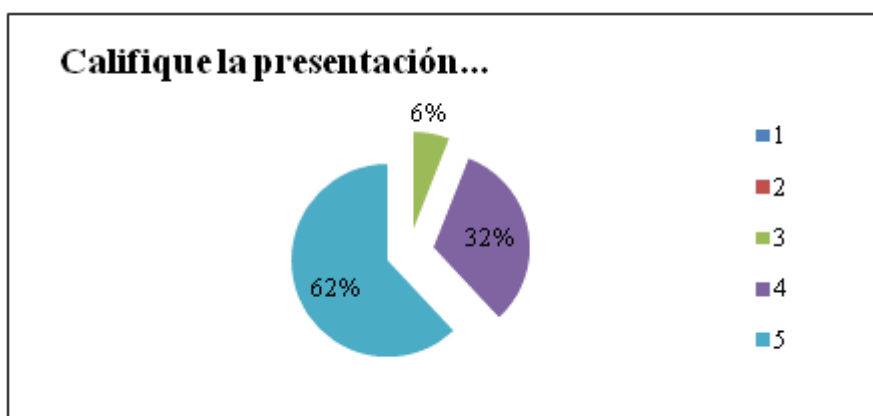
Fuente: Autoría propia

Esta es una parte fundamental al momento de degustar la infusión de frutas, puesto que al presionar las frutas contra las paredes de la taza, la fruta bota su sabor, olor y

color, brindando mayor concentración de su sabor, aroma y buqué al momento de degustar el producto.

**Tabla 20: De 1 a 5 califique la presentación del producto**

<b>PRESENTACIÓN</b>	1	0	0%
	2	0	0%
	3	3	6%
	4	16	32%
	5	31	62%
		50	100%

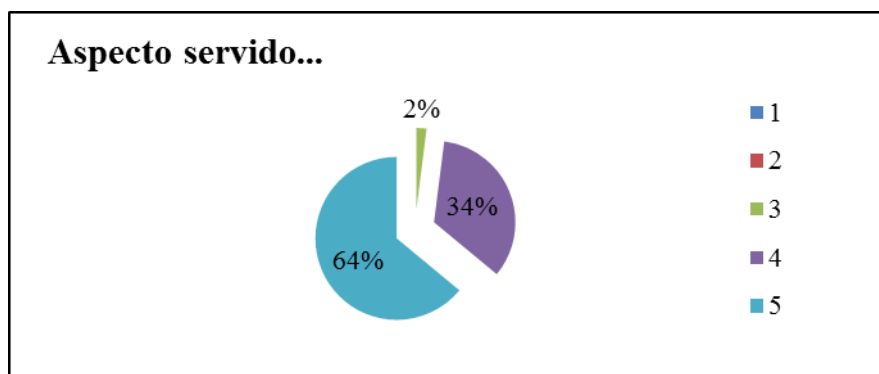


**Fuente: Autoría propia**

Se puede apreciar que el cliente le gusta la presentación, teniendo una calificación de entre 4 y 5, (las más altas) de un 94%.

**Tabla 21: De 1 a 5 califique el aspecto del producto**

<b>ASPECTO SERVIDO</b>	1	0	0%
	2	0	0%
	3	1	2%
	4	17	34%
	5	32	64%
		50	100%

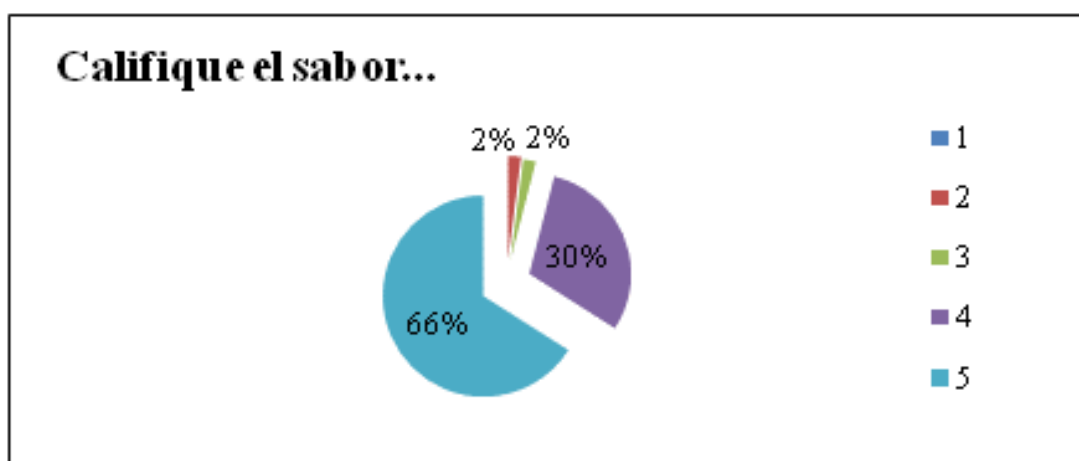


**Fuente: Autoría propia**

Se puede apreciar que el cliente le gusta la apariencia del producto servido, teniendo una calificación de entre 4 y 5 , (las mas altas) de un 98%.

**Tabla 22: De 1 a 5 califique el sabor del producto**

<b>SABOR</b>	1	0	0%
	2	1	2%
	3	1	2%
	4	15	30%
	5	33	66%
		50	100%



Fuente: Autoría propia

Se puede apreciar que el cliente le gusta el sabor del producto servido, teniendo una calificación de entre 4 y 5 , (las mas altas) de un 99%.

#### 4.2. ANÁLISIS CRUZADO QUE ARROJA LA ENCUESTA:

**Tabla 23: Valoración de aceptación del producto por género**

Valoración Sabor	Masculino		Femenino	
2	0	0	1	3%
3	0	0	1	3%
4	10	63%	5	15%
5	6	38%	27	79%
<b>Total general</b>	<b>16</b>		<b>34</b>	

**Fuente: Autoría propia**

De la información que arroja la encuesta, podemos mencionar que la aceptación del producto en general es bastante buena tanto para hombres como para mujeres, ahora si profundizamos un poco mas el análisis podemos observar que la aceptación de las mujeres con un 79% como excelente es superior a la de los hombres con un 38%, que sin duda alguna ser tomado en consideración al momento de elegir una estrategia de venta.

**Tabla 24: Promedios de aceptación del producto por Empaque. Producto Servido y Sabor**

Sabor	Promedio (Percepción de Sabor)	Promedio (Percepción producto servido)	Promedio Presentación del producto
Manzana	4,83	4,67	4,50
Naranja	4,50	4,79	4,71
Piña	4,59	4,47	4,41
Mora	4,62	4,62	4,62
<b>Total general</b>	<b>4,6</b>	<b>4,62</b>	<b>4,56</b>

**Fuente: Autoría propia**

Considero este análisis es el más importante de todos, puesto que este nos demuestra que un producto tiene una perspectiva de permanencia y crecimiento en el mercado; el potencial cliente nos está diciendo, me gusta como se ve en su empaque, me gusta como se ve servido y me gusta como sabe, teniendo en cuenta que la comida entra primero por los ojos, luego para sus propiedades alimenticias y tercero por el gusto, podemos afirmar que contamos con un producto aceptación en el mercado.

De los resultados obtenidos se observa que sobre una calificación de 1 a 5, (teniendo a 1 como totalmente insatisfecho y 5 como totalmente satisfecho), se obtuvo las siguientes notas (4,6/5) en lo que respecta al sabor, (4,62/5) en lo que respecta a la apariencia del producto servido y (4,56/5) en lo que respecta a apariencia del producto en el empaque.

**Tabla 25: Frecuencia de Consumo**

Rótulos de fila	Frecuencia de consumo
18 – 28 años	2
29 – 39 años	2
40 – 49 años	3
más de 49 años	2
<b>Total general</b>	<b>2,38</b>

1	Una vez al mes
2	Una vez a la semana
3	2 o 3 veces a la semana
4	Casi todos los días
5	Todos los días
6	Otro (por favor especifique)

Fuente: Autoría propia

La frecuencia de consumo, es un dato importante a tenerlo en cuenta, puesto que nos denota la recompra que pueden tener los clientes, y cada que tiempo los debemos estar visitando o dando seguimiento para abastecerlos nuevamente.

Este dato nos direcciona de manera más clara y concisa, en el caso de ventas directas, que pueden ser generadas por boca a boca, amigos, conocidos o en su defecto vía internet, en donde podemos tener cierto conocimiento de nuestro comprador y monitorear sus hábitos de consumo.

**Tabla 26: Leyó instrucciones / Presionó la fruta / Pagaría el precio propuesto**

	Leyó las instrucciones	Presionó la fruta	Pagaría 10 USD x 8 Unidades
Si	41	29	23
No	9	21	27
<b>Total general</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

Fuente: Autoría propia

Una de las principales preocupaciones que tiene la Gerencia de Aclalau Alimentos S.A., es que el cliente final pueda preparar de manera correcta el producto para con esto garantizar que el cliente deguste un producto de calidad; en color, aroma y sabor, es decir, que el producto final preparado en un medio sin ninguna dirección adicional a lo que indica su etiqueta, sea claro, conciso y fácil de replicar, puesto que de no ser este el caso, el cliente final puede estar degustando un producto totalmente diferente al esperado por la alta dirección.



Por otra parte, se puede apreciar que existe una correlación entre la gente que leyó las instrucciones, prepara de mejor manera la infusión, pero este a su vez no es correlativo con el precio que están dispuestos a cancelar.

**Tabla 27: Aceptación de precio según la edad**

Cuenta de 2. Género	Pagaría 10USD x 8 (Unidad)		
Rango de Edad	Si	No	Total general
<b>GR</b>	6	12	18
18 – 28 años	1	2	3
29 – 39 años	4	4	8
40 – 49 años	1	5	6
más de 49 años		1	1
<b>JF</b>	1	9	10
18 – 28 años		2	2
29 – 39 años	1	6	7
más de 49 años		1	1
<b>MM</b>	3	2	5
29 – 39 años		1	1
40 – 49 años	1	1	2
más de 49 años	2		2
<b>MT</b>	6	4	10
18 – 28 años	1		1
29 – 39 años	1		1
40 – 49 años		1	1
más de 49 años	4	3	7
<b>SB</b>	7		7
18 – 28 años	3		3
29 – 39 años	2		2
más de 49 años	2		2
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>50</b>

**Fuente: Autoría Propia**

Soportándonos en la tabla 24 y en la tabla 25, podemos apreciar que la el cliente le gusta el producto, independientemente del género, edad, lugar de residencia, etc, pero al momento de cancelar 10USD por una caja de 8 unidades, existen dos reacciones, la que dice estoy de acuerdo y pago, diferente estrato social, y la que dice me gusta pero no estoy dispuesto a cancelar este valor, puesto que nos es un producto de consumo primario, si no lo consumiría en un momento especial, por lo que se debe tomar una decisión de cómo queremos atacar al mercado, si se lo divide en dos nichos y se manejan dos tipos de productos uno tipo Premium y otro tipo clásico para determinados mercados, o se maneja una estrategia única para todos en donde se busque economías de escala teniendo un solo nicho de mercado de mayor volumen

## 4.3 DISEÑO DE PROCESOS

### 4.3.1. Cadena de valor

Una empresa debe ser analizada, desglosando sus diferentes áreas y actividades, puesto que cada una de estas puede constituir una ventaja competitiva, al momento de enfrentar una competencia.

Michael Porter en su libro Ventaja Competitiva, establece que cada una de las articulaciones o partes de una empresa es capaz de incrementar el margen de competitividad ya sea con una estrategia de costos o de diferenciación, se debe mantener alineadas todas sus estructuras con una cultura de trabajo y un propósito, para agregar valor.

La cadena de valor propuesta para la empresa es:

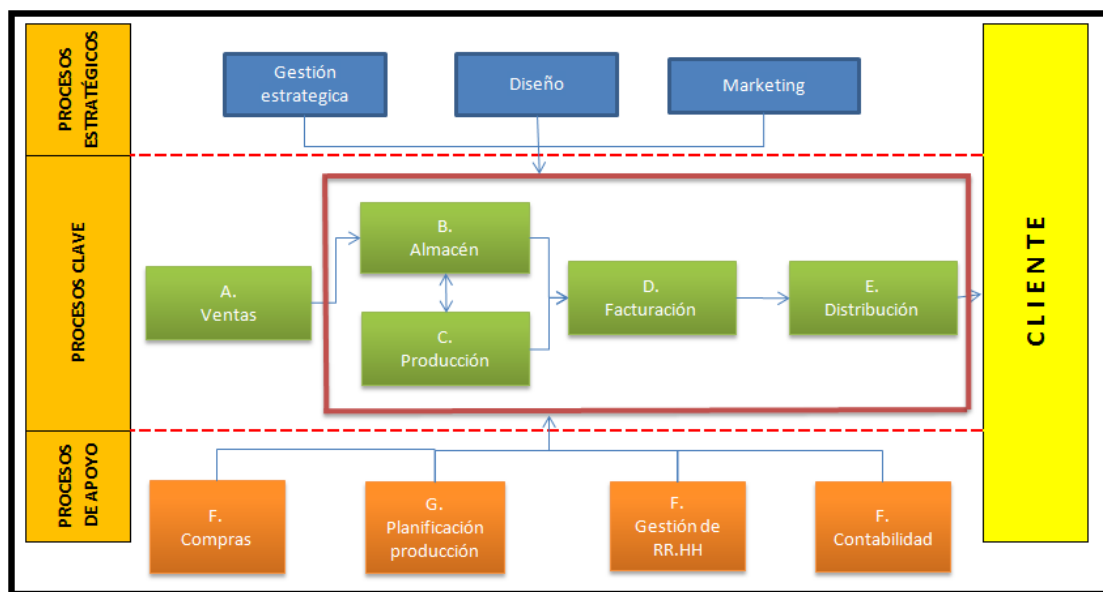


**Figura 2: CADENA DE VALOR**

**Fuente: Autoría Propia**

#### 4.3.2. Mapa de procesos de la Empresa:

El mapa de procesos de la empresa se lo realiza teniendo como inicio de la cadena al Cliente externo, (realizando su pedido) y como parte final el mismo recibiendo a conformidad su producto, este se encuentra dividido en Procesos Clave, que son el corazón de la empresa, Procesos estratégicos (que son el cerebro y timón de la empresa) y los Procesos de Apoyo (Son en los cuales se soporta la operación para el desarrollo de los procesos)



**Figura 3: MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA**

**Fuente: Autoría propia**

#### 4.3.3. Reconocimiento de los procesos de la empresa

Para el reconocimiento de los procesos de la empresa, primero se han identificado los procesos clave, que son aquellos productivos de donde proviene principalmente el desarrollo del servicio o producto en mención, y a continuación se detallan los procesos de apoyo:

**Tabla 28: Procesos y Sub-procesos**

	<i>Procesos</i>	<i>Sub - Procesos</i>
<b>PROCESOS CLAVE</b>	<b>A. VENTAS.-</b>	A.1. Revisión de visitas diarias. (Meta de ventas) A.2. Salida en ruta. A.3. Toma de pedidos. A.4. Digitación de pedidos.
	<b>B. ALMACEN.-</b>	B.1. Recepción. B.2. Almacenaje. B.3. Fraccionamiento. B.4. Despacho.
	<b>C. PRODUCCIÓN.-</b>	C.1. Lavado. C.2. Preparación. C.3. Deshidratado. C.4. Conservación. C.5. Empacado.
	<b>D. FACTURACIÓN.-</b>	D.1. Recepción de Pedido. D.2. Validación de datos. D.3. Validación condiciones de pago. D.4. Aprobación / Impresión.
	<b>E. DISTRIBUCIÓN.-</b>	E.1. Validación de Bultos. E.2. Salida distribución. E.3. Entrega pedido. E.4. Entrega factura, firma y recepción.

**Autoría Propia.**

**Tabla 29: Procesos de Apoyo**

	<i>Procesos</i>	<i>Sub - Procesos</i>
<b>PROCESOS DE APOYO</b>	<b>F. COMPRAS.-</b>	F.1. Validación proveedores. F.2. Validación productos.
	<b>G. CONTABILIDAD.-</b>	G.1. Validación ingresos y egresos. G.2. Facturación.
	<b>H. GESTION DE RR.HH.-</b>	F.1. Pago nómina F.2. Motivación y bien estar del personal.
	<b>I. PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.-</b>	G.1. Validación y verificación de stock de productos. G.2. Validación y verificación proyección de venta.

**Autoría Propia.**

#### 4.3.4. Reconocimiento de los procesos críticos

Se ha mantenido una reunión con la gerencia de Aclalau Alimentos S.A. donde se obtuvo la información de cuales son los procesos críticos sobre los cuales se efectuarán las respectivas mejoras, teniendo como resultado la siguiente tabla:

**Tabla 30: Procesos Críticos**

	<i>Procesos</i>	<i>Calificación / 50 Ptos</i>
<b>Procesos Críticos</b>	<b>A. VENTAS.-</b>	50
	<b>B. ALMACEN.-</b>	50
	<b>C. PRODUCCIÓN.-</b>	50
	<b>F. COMPRAS.-</b>	45
	<b>I. PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.-</b>	30
	<b>D. FACTURACIÓN.-</b>	25
	<b>E. DISTRIBUCIÓN.-</b>	25
	<b>G. CONTABILIDAD.-</b>	25
	<b>H. GESTION DE RR.HH.-</b>	25

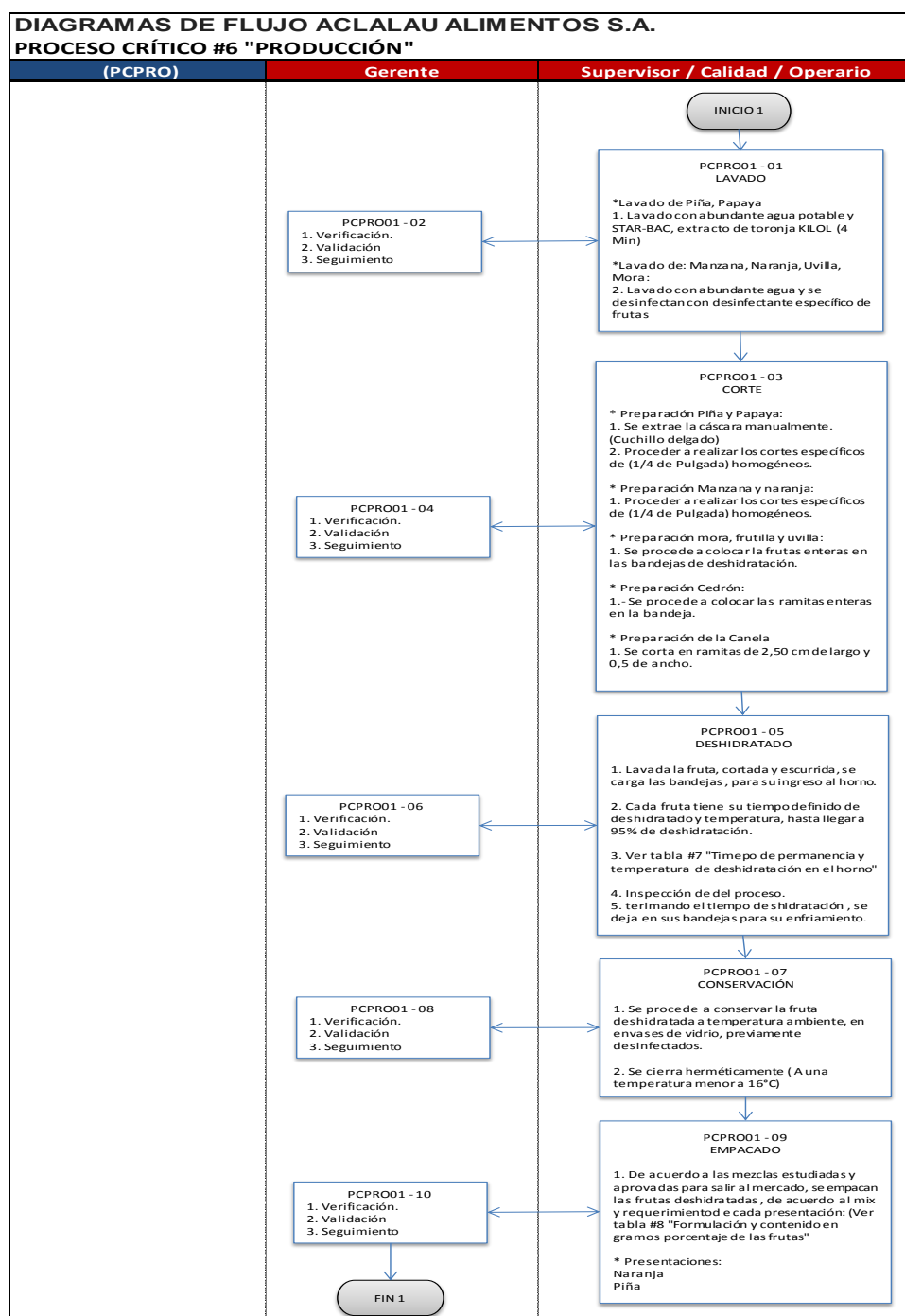
**Autoría Propia.**

#### **4.4. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS**

Una vez obtenidos los procesos críticos, se procede a diagramarlos y documentarlos para que esta información esté al alcance de los empleados tanto actuales como futuros y así salvaguardar y garantizar la calidad del producto según los estándares y requerimientos de los clientes y la gerencia.

#### 4.4.1. Producción

##### 4.4.1.1. DIAGRAMA DE FLUJO:



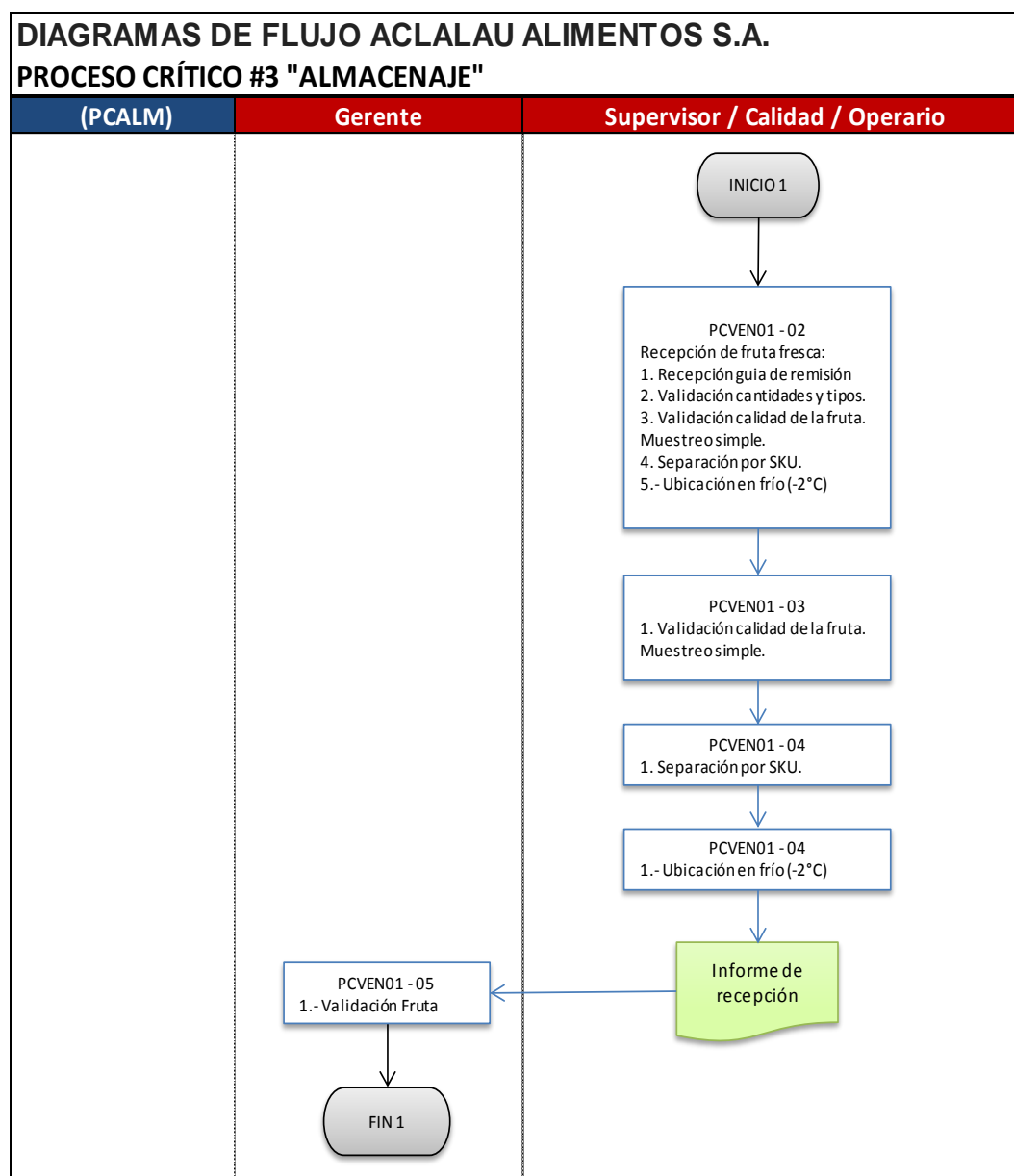
**Figura 4: DIAGRAMA DE FLUJO ACLALAU ALIMENTOS S.A. / PROCESO PRODUCCIÓN**

**Fuente: Autoría propia.**

El proceso de producción en Aclalau Alimentos S.A. es junto con el de ventas los procesos que al momento requieren la mayor atención, en el proceso podemos apreciar que la mayor carga laboral se encuentra en el operario y la gerencia general en este sentido, debe estar inmerso en el proceso, como supervisor, auditor para control de cumplimiento de indicadores, y dar soporte a ventas.

Al ser Aclalau S.A. una empresa que tiene como formación inicial un enfoque de producción, el proceso productivo se encuentra controlado, monitoreado y en funcionamiento bajo altos estándares de calidad, estos procesos han sido levantados y elaborados por profesionales expertos en la materia que avalan la calidad del producto que se entrega al mercado y cumpliendo con las estrictas exigencias de los entes Públicos de control (ARCSA) este proceso se lo encuentra detallado en el Capítulo 3 y de manera gráfica en el acápite 4.4.1.1.4.4.2. Almacenaje

#### 4.4.1.2. DIAGRAMA DE FLUJO ALMACENAJE FRUTA FRESCA:



**Figura 5: DIAGRAMA DE FLUJO ACLALAU ALIMENTOS S.A. / ALMACENAJE FRUTA FRESCA**

**Fuente: Autoría propia**

El proceso de recepción y almacenaje de fruta fresca, ha sido diseñado para garantizar la calidad, cantidad y continuidad de la fruta que ha sido comprada, para con esto evitar que pase al proceso de producción frutas que no cumplen con la norma, re-procesos e incurrir en gastos innecesarios.



Este proceso se lo realiza de manera visual, y por peso en caso de requerirlo y es aplicable a todas las frutas del proceso. Este da inicio con la recepción de la fruta por parte del operario, el cual debe validar con la guía de entrega las cantidades recibidas y los tipos de productos recibidos, el mismo deberá realizar una validación visual a cada grupo, para esto el operario ha debido ser entrenado en cuales son las características del producto que se puede recibir y puede ingresar a la línea de producción, caso contrario el producto será rechazado. A renglón seguido el operario deberá ingresar la cantidad de producto recibido en una plantilla Excel, para llevar el control y kardex de inventario.

### KARDEX ACLALAU

No.	CODIGO	DESCRIPCION	INVENTARIO	UNIDAD MEDIDADA	# armad	# Unidades día	REDONDEO
1	NF001	NARANJA - F	95	Unidades	1	95,0	95,0
2	PF001	PIÑA - F	75	Unidades	1	75,0	75,0
3	MF001	MANZANA - F	190	Unidades	1	190,0	190,0
4	RF001	MORA - F	20	LI BRAS	100	0,2	1,0
5	FF001	FRUTILLA - F	20	LI BRAS	100	0,2	1,0
6	NS001	NARANJA - S	100	Unidades	1	100,0	100,0
7	PS001	PIÑA - S	10	Unidades	1	10,0	10,0
8	MS001	MANZANA - S	0	Unidades	1	0,0	0,0
9	BS001	MORA - S	7	LI BRAS	100	0,1	1,0
10	FS001	FRUTILLA - S	18	LI BRAS	100	0,2	1,0

**Figura 6: MANEJO DE INVENTARIOS / KARDEX TABLA COMPLETA**

**Fuente: Autoría Propia**

INVENTARIO  
EMPRESA : ACLALAU ALIMENTOS  
CONTROL DE MOVIMIENTO DE MERCADERÍA



FECHA DE RECEPCION	ESTADO	# DE FACTURA Y/O GUIA DE REMISION	CODIGO PRODUCTO	DESCRIPCION PRODUCTO	ENTRADA	SALIDA	OBSERVACIONES
dom 05/04/2015	INGRESO	502	NF001	NARANJA FRESCA	100		
mar 07/04/2015	INGRESO	506	NF001	NARANJA FRESCA		40	
jue 09/04/2015	EGRESO	1001	NF001	NARANJA FRESCA	50		
sáb 11/04/2015	EGRESO	1002	NF001	NARANJA FRESCA		15	

**Figura 7: MANEJO DE INVENTARIOS / KARDEX POR PRODUCTO EJM # 1**

**Fuente: Autoría propia**

INVENTARIO  
EMPRESA : ALES  
CONTROL DE MOVIMIENTO DE MERCADERÍA

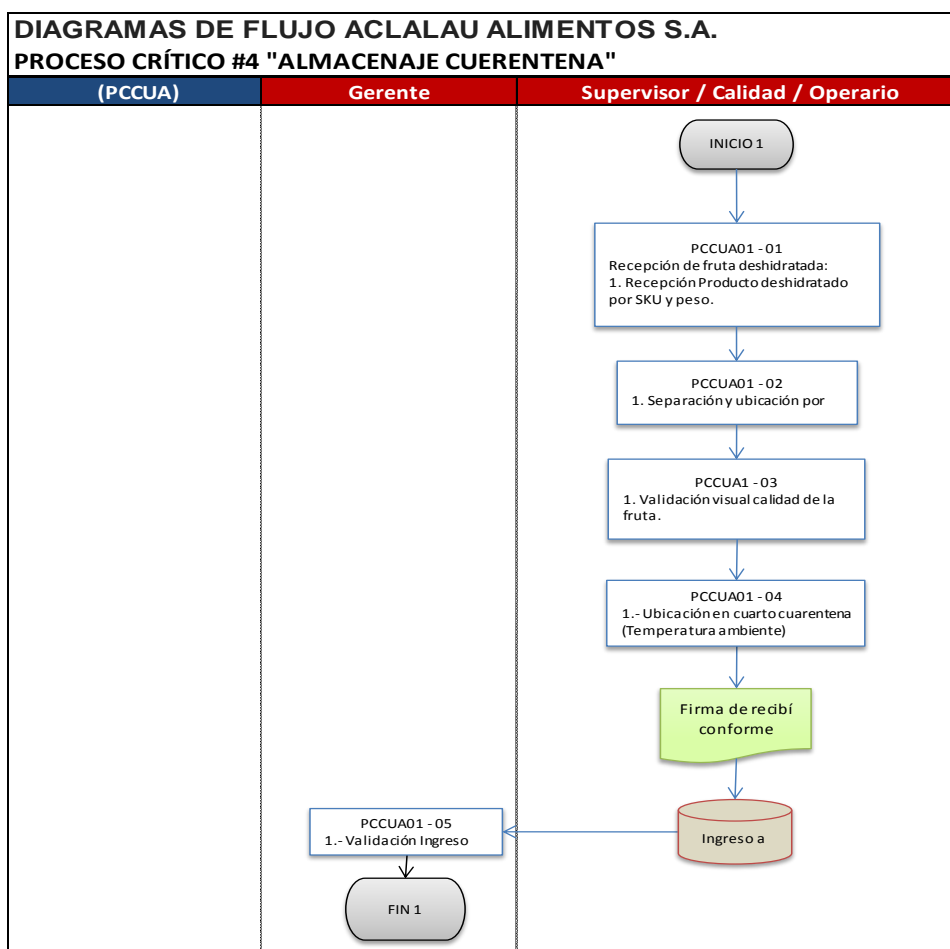


fecha	ESTADO	# DE FACTURA Y/O GUIA DE REMISION	CODIGO PRODUCTO	DESCRIPCION PRODUCTO	ENTRADA	SALIDA	OBSERVACIONES
sáb 25/04/2015	INGRESO	63411	PF001	PIÑA FRESA	150		
jue 05/01/1900	EGRESO	3967	PF001	PIÑA FRESA		20	
jue 05/01/1900	EGRESO	3456	PF001	PIÑA FRESA		15	
jue 05/01/1900	EGRESO	1235	PF001	PIÑA FRESA		40	

**Figura 8: MANEJO DE INVENTARIOS / KARDEX POR PRODUCTO EJM # 2**

Fuente: Autoría propia

#### 4.4.1.3. DIAGRAMA DE FLUJO ALMACENAJE CUARENTENA:



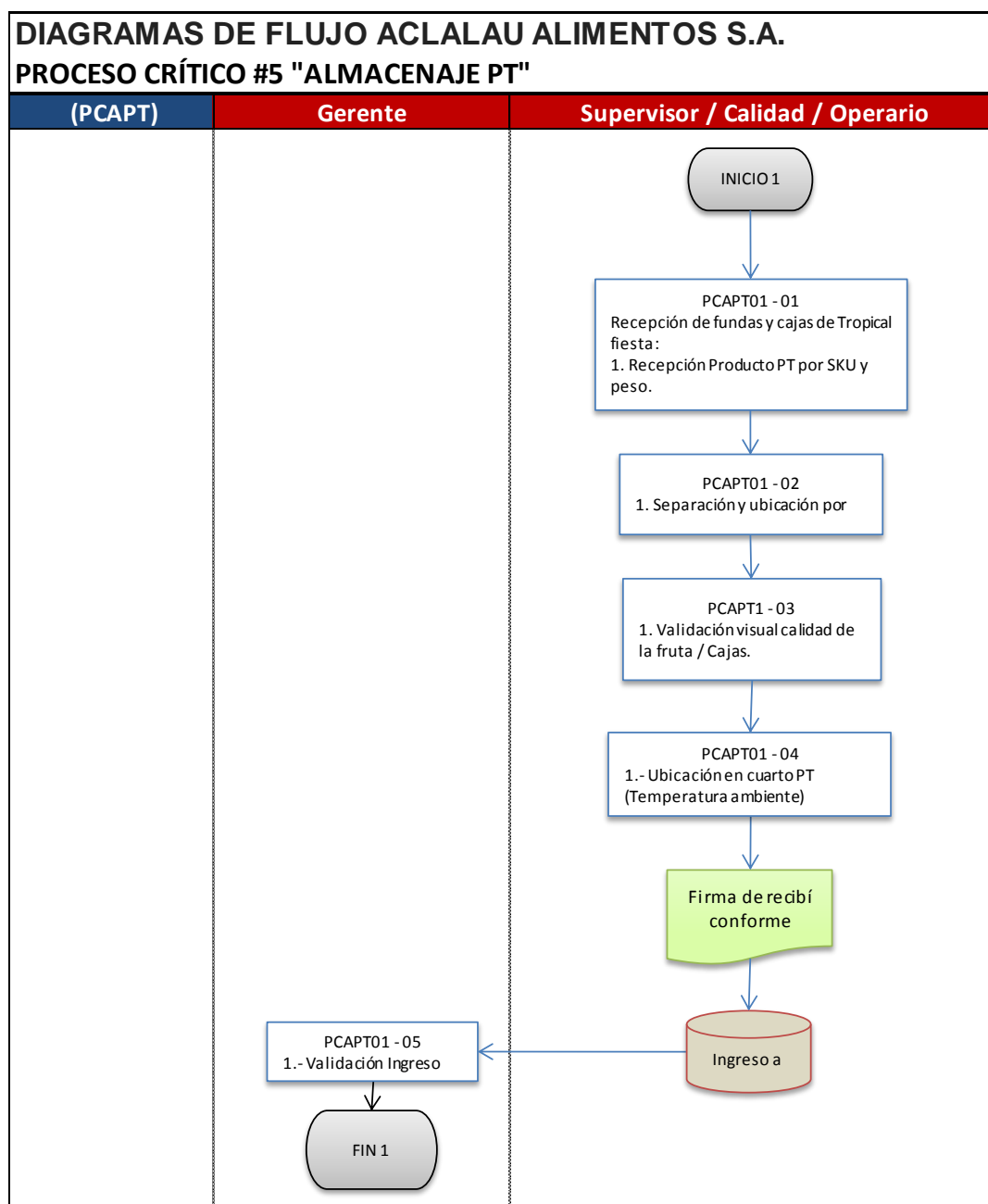
**Figura 9: DIAGRAMA DE FLUJO ACLALAU ALIMENTOS S.A. / ALMACENAJE CUARENTENA**

Fuente: Autoría propia.

El proceso de almacenaje en cuarentena, es vital para garantizar la calidad del producto que se entrega al mercado, pues en este se almacena por tipo producto y lote de producto toda la fruta, este almacenaje se lo debe realizar en fuentes especiales de vidrio las cuales se encuentran herméticamente cerradas para garantizar la estabilidad y crocancia del producto deshidratado.

Para un mejor control del producto se he establecido la validación del producto por parte del operario al momento de la recepción de la línea de deshidratación, el mismo deberá revisar que el producto entregado cumpla las características de tamaño, forma y color para que sea tomado a consideración en el proceso de enfundado, al igual que en el anterior proceso (Almacenaje de fruta fresa) el operario deberá realizar la recepción de cada una de las frutas deshidratadas con la debido control y validación de las cantidades entregadas, para con esto tener un indicador de la cantidad de producto por tipo que se posee y tener e indicar a la fuerza de ventas para sus potenciales negociaciones y compromisos; en el caso que la fruta presente un color diferente al natural por el secado, o en su defecto es muy pequeña, se debe realizar una separación del producto y considerarlo como merma para realizar degustaciones y trabajos de prueba he innovación de nuevos productos.

#### 4.4.1.4. DIAGRAMA DE FLUJO ALMACENAJE PRODUCTO TERMINADO:



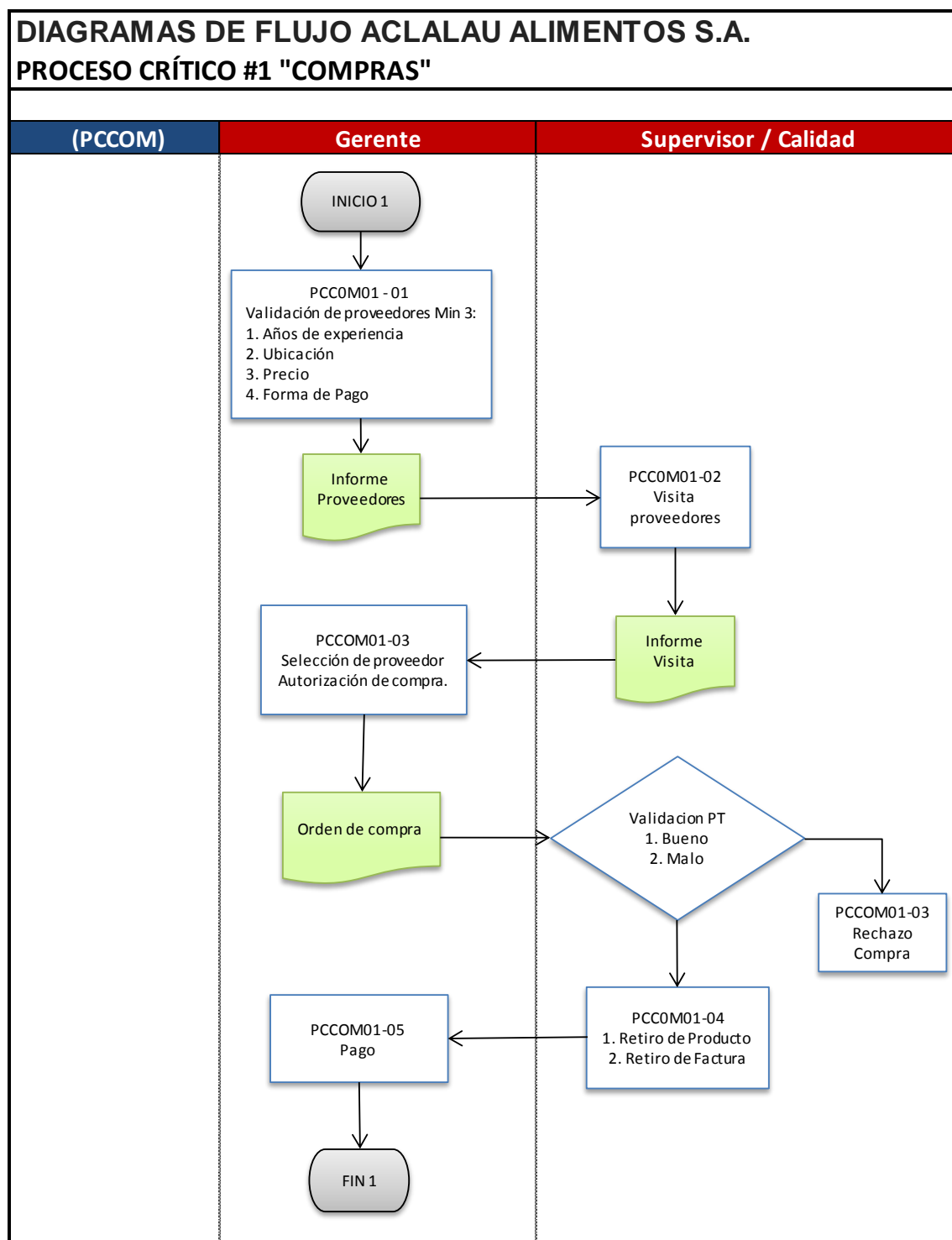
**Figura 10: Diagrama de Flujo Aclalau Alimentos S.A. / Almacenaje PT**

**Fuente: Autoría propia.**

El almacenaje de producto terminado, consiste en la recepción del mismo encajado por tipo de presentación, esta puede ser Manzana, Naranja, Piña, Mora o frutilla, separarlo por su distinción y ponerlo en el disponible para la venta.

#### 4.4.2. Compras

##### 4.4.2.1. DIAGRAMA DE FLUJO COMPRAS:



**Figura 11: DIAGRAMA DE FLUJO ACLALAU ALIMENTOS S.A. / COMPRAS**

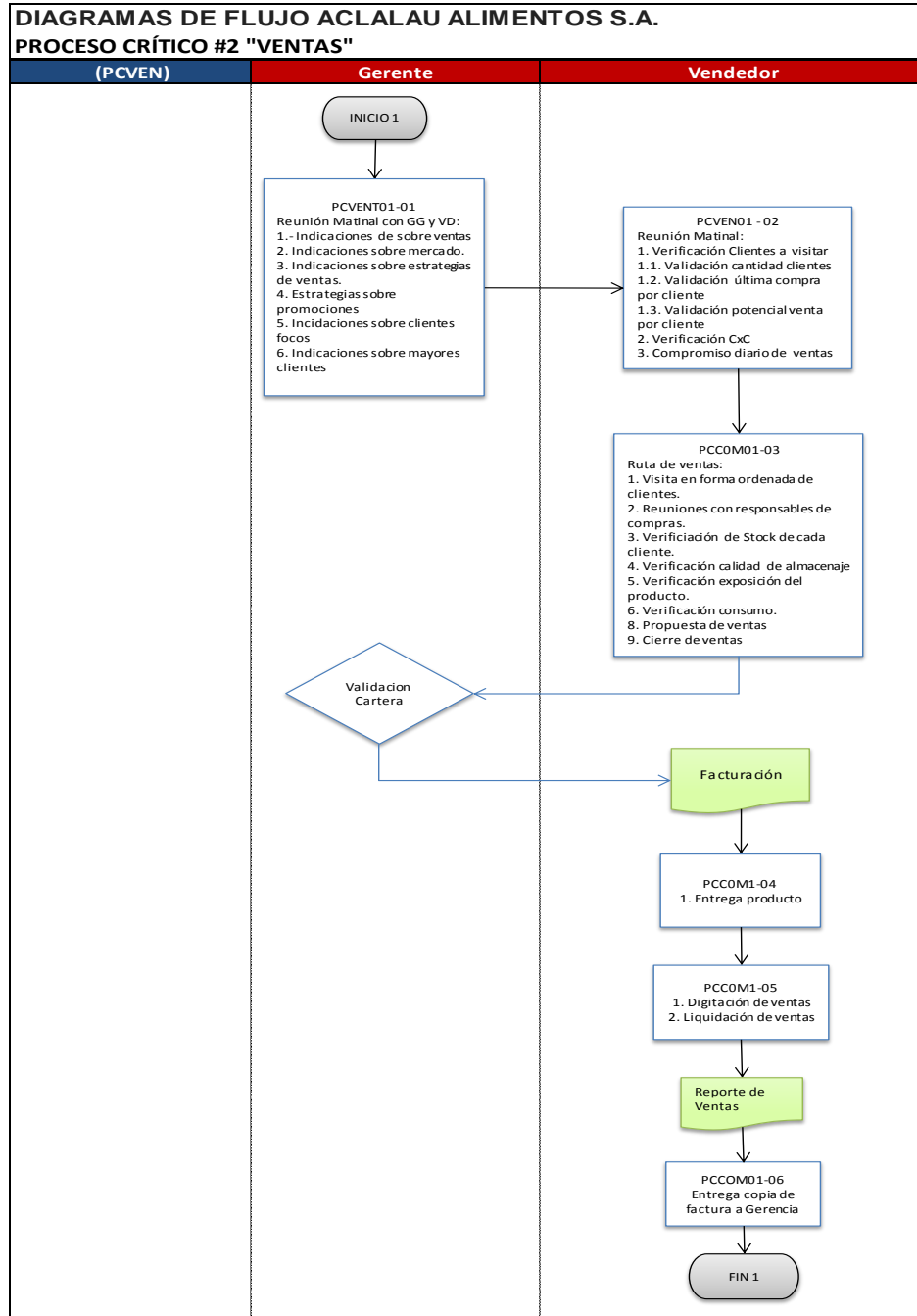
**Fuente: Autoría propia**

El garantizar la calidad del producto, incluso desde antes que el mismo llegue a la planta es fundamental para obtener un producto de calidad en tiempos, variación, cantidad, calidad y sabor razón por la cual se ha diseñado un pequeño proceso con el cual Aclalau S.A. se sienta seguro de su abastecimiento y por otra parte que formalice sus relaciones con sus proveedores para que las mismas se conviertan en relaciones estrechas, las cuales en un futuro inclusive le puedan servir para realizar distintas negociaciones, reducción de costos y apalancamientos en caso de requerirlo.

Las frutas son la principal materia prima para la elaboración de las infusiones de frutas, a pesar que el Ecuador es una País que puede producir todos los meses del año, existen distintas frutas que tienen su estacionalidad de cosecha y por ende mejores precios, mismos que deben ser aprovechados por Aclalau para poder obtener mejores réditos o en su defecto realizar negociaciones para mantener precios constantes para la producción del año.

### 4.4.3. Ventas

#### 4.4.3.1. DIAGRAMA DE FLUJO VENTAS:



**Figura 12: DIAGRAMA DE FLUJO ACLALAU ALIMENTOS S.A. / VENTAS.**

**Fuente: Autoría propia**

El proceso de ventas que se desea implementar en Aclalau S.A. es un flujo de trabajo, el cual se fundamenta en el gerenciamiento por objetivos o resultados, este se establece de acuerdo al direccionamiento de la alta gerencia, consiste en

establecer o catastrar una base de clientes la cual debe ser visitada de acuerdo a una frecuencia semanal estudiada dependiendo de la rotación de producto o demanda, el seguimiento y monitoreo debe realizárselo de manera diaria. Todos los días por la mañana, la alta gerencia establecerá metas de cumplimiento de volumen a la fuerza de ventas, de acuerdo a los promedios de venta requeridos para alcanzar las ventas mensuales y a su vez las anuales, según presupuesto.

Cada uno de los asesores de ventas enviados a la mercado deberá conocer de antemano la venta esperada de manera mensual, situación que empuja a su cumplimiento y empodera al empleado para la realizar las gestiones necesarias para alcanzarlas, siempre considerando una remuneración variable en cuanto a su cumplimiento.

Para el seguimiento de cada uno de los vendedores, zonas y a sus vez clientes Aclalau S.A., utilizará un programa sencillo de excel el cual deberá ser completado con la información de clientes y las ventas diarias, para con esto realizar las el monitoreo y las acciones necesarias para cumplir con la venta esperada.

#### **4.4.4. ANÁLISIS CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y TIEMPOS DE RESPUESTA.**

Para calcular la capacidad de producción mensual de Aclalau Alimentos S.A., se utilizó un método deductivo, se partió de una capacidad general, de acuerdo a la cantidad de hornos que posee la empresa y de acuerdo a las productividades de cada uno de los procesos (lavado, corte, embandejado, secado, clasificado y enfundado) se logró obtener la capacidad de producción diaria y mensual de la planta, de donde se obtuvo lo siguiente:

**Tabla 31: Capacidad de Producción Mensual.**

<b>Cantidad actual de hornos</b>	<b>3</b>
<b>Capacidad de total de Fundas deshidratadas por mes</b>	<b>4000</b>
<b>Capacidad de total de Cajas deshidratadas por mes</b>	<b>500</b>

**Fuente: Autoría Propia**



Requerimiento total de frutas para el cumplimiento de la capacidad mensual instalada de de la planta:

**Tabla 32: Capacidad de Producción Mensual / Preparación funda de naranja.**

Fruta	Slides / funda	Capacidad Bandeja	Slides / Fruta	Total de Fruta requerida	Total de Slides	Cantidad de hornos
Naranja	1	28	8	500,0	4000	16
Frutilla	1	250	1	4000,0	4000	3
Papaya	1	120	40	100,0	4000	4
Piña	1	16	22	181,8	4000	28
Uvilla	2	200	1	8000,0	8000	8

**Fuente: Autoría propia**

**Tabla 33: Capacidad de Producción Mensual / Productividad por proceso.**

PRODUCTIVIDAD POR PROCESO POR FRUTA								
Tipo de Fruta	Slides / funda	Capacidad Bandeja	Capacidad Horno	Tiempo total lavado (Minutos)	Tiempo Total corte y Enbandejado (Minutos)	Tiempo Total Secado (Horas)	Tiempo total / Clasificado (Minutos)	Tiempo Total Enfundado, Sellado y Encajado (Min)
Naranja	1	28	252	170	511	95	79	666,80
Frutilla	1	250	1250	160	101	38	32	666,80
Papaya	1	120	1080	90	500	20	32	666,80
Piña	1	16	144	519	727	204	106	666,80
Uvilla	2	200	1000	160	202	96	42	1333,60
				Minutos	1100	2041	292	4000,80
				Hora	18	34	4,86	66,68

**Fuente: Autoría Propia**

**Tabla 34: Capacidad de Producción Mensual / Horas totales de producción por proceso**

	Tiempo de Lavado	Tiempo Corte	Tiempo Secado	Tiempo Clasificado	Tiempo Enfundado, Sellado y Encajado	Set Up
Horas	18	34	453	5	67	0%
Días	2,4	4,5	26,7	0,6	8,8	43,0
<u>% Procesos</u>	<u>6%</u>	<u>10%</u>	<u>62%</u>	<u>1%</u>	<u>20%</u>	

**Fuente: Autoría Propia.**

La capacidad instalada de producción de la planta es de 4000 fundas de infusión de fruta por mes, trabajando en jornadas de lunes a viernes en un turno de trabajo,

excepto el proceso de deshidratación que puede trabajar toda la noche, y fines de semana sin necesidad de una supervisión, con un cumplimiento de 17 horas por día.

El proceso de secado o deshidratación es el que nos indica la cadencia del proceso, es decir, nos marca la capacidad de producción que tiene la planta, completando un total de 26 días de trabajo, el resto de procesos se los debe realizar a la par o en conjunto, se podría plantear como recomendación, el que se analice el reducir el tiempo de deshidratación de cada fruta, sin afectar su tiempo de vida útil en el mercado, para con esto aumentar la capacidad de producción y generar economías de escala, siempre y cuando no se ponga en riesgo su calidad.

#### 4.4.5. Diseño y Planeamiento de indicadores de gestión para los procesos críticos.

Se ha considerado el plantear indicadores de producción, los cuales con un simple pantallazo deben indicar la eficiencia de producción de la empresa, esta información es relevante para con esto conocer de manera concisa el cumplimiento y seguimiento de los mismos.

**Tabla 35: Capacidad de Producción Mensual / Fundas y cajas por hora**

	<i>Valor</i>	<i>Unidad</i>	<i>Valor</i>	<i>Unidad</i>
<i>Capacidad de producción mes</i>	4000	Fundas	500	Cajas
<i>Capacidad de producción Semana</i>	924	Fundas	115	Cajas
<i>Horas semanales de producción</i>	40,00	Horas	40,00	Horas
<i>Producción por hora</i>	23,09	Fundas / hora	2,89	Cajas / hora

**Fuente: Autoría Propia**

**Tabla 36: Indicadores de producción**

INDICADORES DE PROCESO					
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Observación	Periodicidad	Valor Meta
Operaciones	Producción	(Cajas deshidratadas totales mensuales) (Capacidad de deshidratación de cajas instalada mensual)	Resultado Meta = 80% $80\% = (\text{Cajas producidas} / 500)$	Mensual	80%
		Cajas Deshidratadas Horas Trabajadas Operaciones	Resultado Meta = 2,89 Cajas / Hora $80\% = (\text{Cajas} / 40)$	Mensual	80%
		Promedio Stock de producto, para la venta	Resultado Meta = 90 Cajas	Semanal	80%
Enfoque comercial	Ventas	Clientes Contactados	Resultado Meta = 100% $100\% = (\text{Clientes visitados} / \text{Clientes catastrados})$	Semanal	100%
		Clientes Nuevos compradores	Resultado Meta = 5	Semanal	100%
		Clientes Nuevos Compradores / Clientes contactados	Resultado Meta = 50% $50\% = (\text{Clientes nuevos compradores} / 10)$	Semanal	50%
		Cantidad de Cajas Vendidas	Resultado = 80% $80\% = (\text{Cajas} / 115)$	Semanal	80%
		Venta x Internet / Venta total	Resultado = 40% $40\% = (\text{Cajas} / \text{Venta total})$	Mensual	40%
	Financiero	Utilidad Neta	10%	Mensual	10%

**Fuente: Autoría Propia**

## **5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS**

### **5.1. Culturización de propuesta, con los equipos de operaciones, ventas y directivo.**

Antes de iniciar la implementación de un proceso, se debe realizar una inducción y explicación al personal de en qué consiste el proceso y qué es lo que se busca con el mismo, puesto que muchos cambios pueden surgir y el equipo debe estar preparado y presto para solventar cualquier necesidad, caso contrario cada engranaje estará trabajando a una velocidad diferente y buscando objetivos diferentes, los expertos lo llaman la relación entre el cliente interno.

Uno de los procesos que mayor falencia he tenido en Aclalau Alimentos S.A. es el *Proceso de Ventas*, este proceso ha sido casi inexistente y las relaciones comerciales que se han logrado, se las ha realizado de manera esporádica sin una planificación y seguimiento definido, razón por la cual este capítulo realizará una propuesta de estructuración de este proceso, para conseguir los objetivos planteados en el capítulo 4, para lo cual estableceré pasos a seguir para el debido control, monitoreo y cumplimiento de las metas trazadas.

- Establecer objetivos
- Realizar el orgánico funcional
- Capacitación del personal de ventas
- Salida en ruta
- Monitoreo cumplimiento de ventas y requerimientos del mercado.

### **5.2. ESTABLECER OBJETIVOS**

De reuniones mantenidas con las Gerencia general, se solicitó el que en primera instancia el punto de cumplimiento de ventas sea un 20% por sobre el punto de equilibrio es decir.

### Cálculo de punto de Equilibrio:

El punto de equilibrio de Aclalau Alimentos S.A. en la actualidad es de 2529 fundas, es decir 316 cajas mensuales, considerando:

- 1 Operario al 100%, con un salario básico de 340 (USD/Mes)
- 1 Gerente General al 100%, con un sueldo de 1000 (USD / Mes)
- Costo Frutas
- Costo Materiales
- Costos equipos y herramientas.

**Tabla 37: Estado de Resultados Aclalau Alimentos / Punto de Equilibrio (Actual).**

COMPañÍA ACLALAU				FUNDAS		CAJAS
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO				2529		316
<b>VENTAS</b>				<b>COSTO</b>		
Funda de NARANJA	\$	2.528,94		<b>C. Funda Terminada</b>		
<b>Total Ventas</b>			\$ 2.528,94	Naranja	0,0653	0,065
<b>COSTO DE VENTAS</b>				Frutilla	0,0070	0,007
Costo Unitario Funda	\$	497,09		Papaya	0,0095	0,010
Costo MAO	\$	397,26		Piña	0,0227	0,023
Equipos y Herramientas	\$	45,08		Uvilla	0,0100	0,020
<b>Total Costo de Ventas</b>			\$ 939,44	Manzana	0,0000	0,000
<b>Utilidad Operativa</b>			\$ 1.589,50	Caja, funda, sticker	0,0721	0,072
<b>GASTOS</b>				MAO "Operario"	0,1571	0,157
Personal administrativo	\$	1.359,50		MAO "Vendedor"	0,1727	0,000
Suministros de oficina	\$	50,00		<b>INSUMO</b>		
Movilización	\$	80,00		Naranja	1 Slides	
Servicios	\$	100,00		Frutilla	1 Slides	
<b>Total Gastos</b>			\$ 1.589,50	Papaya	1 Slides	
<b>Utilidad del Ejercicio</b>			\$ -	Piña	1 Slides	
<b>Margen / Venta</b>			0%	Uvilla	2 Slides	
				Manzana	0 Slides	
				Caja, funda, sticker	1 Funda	
				Cantidad MAO "Operario"	1 Empleados	
				Cantidad MAO "Vendedor"	0 Empleados	
				<b>RUBRO</b>		
				Costo Unitario Funda	\$ 0,197	
				Costo Unitario MAO	\$ 0,157	
				Margen	65%	
				Precio Funda	\$ 1,00	
				Precio caja	\$ 8,0	

**Fuente: Autoría propia**

Del objetivo mensual establecido por Gerencia General es el de 10% de margen neto / venta, es decir 3811 Fundas = 476 Cajas.

**Tabla 38: Estado de Resultados Aclalau Alimentos / Punto de Equilibrio (incluido un Vendedor).**

COMPAÑÍA ACLALAU			
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO			
<b>VENTAS</b>			
Funda de NARANJA	\$	3.811,26	
<b>Total Ventas</b>		\$	3.811,26
<b>COSTO DE VENTAS</b>			
Costo Unitario Funda	\$	749,14	
Costo MAO	\$	1.050,00	\$ 1.050,00
Equipos y Herramientas	\$	45,08	
<b>Total Costo de Ventas</b>		\$	1.844,23
<b>Utilidad Operativa</b>		\$	1.967,03
<b>GASTOS</b>			
Personal administrativo	\$	1.359,50	
Suministros de oficina	\$	50,00	
Movilización	\$	80,00	
Servicios	\$	100,00	
<b>Total Gastos</b>		\$	1.589,50
<b>Utilidad del Ejercicio</b>		\$	377,53
<b>Margen / Venta</b>			10%

	FUNDAS	CAJAS
Naranja o Manzana	3811	476

	COSTO	C. Funda Terminada
Naranja	0,0653	0,065
Frutilla	0,0070	0,007
Papaya	0,0095	0,010
Piña	0,0227	0,023
Uvilla	0,0100	0,020
Manzana	0,0000	0,000
Caja, funda, sticker	0,0721	0,072
MAO "Operario"	0,1571	0,157
MAO "Vendedor"	0,1727	0,173

INSUMO	SLIDES
Naranja	1 Slides
Frutilla	1 Slides
Papaya	1 Slides
Piña	1 Slides
Uvilla	2 Slides
Manzana	0 Slides
Caja, funda, sticker	1 Funda
Cantidad MAO "Operario"	1 Empleados
Cantidad MAO "Vendedor"	1 Empleados

RUBRO	VALOR
Costo Unitario Funda	\$ 0,197
Costo Unitario MAO	\$ 0,157
Margen	65%
Precio Funda	\$ 1,00
Precio caja	\$ 8,0

**Fuente: Autoría propia.**

Para lograr alcanzar el resultado deseado por Gerencia General, es imperativo el integrar al equipo de trabajo una nueva persona, quien realice la labor de ventas.

- 1 Operario al 100%, con un salario básico de 340 (USD/Mes)
- 1 Vendedor al 100%, con un salario básico de 340 (USD/Mes) + 50 USD por cumplimiento de metas.
- 1 Gerente General al 100%, con un sueldo de 1000 (USD / Mes)
- Costo Frutas
- Costo Materiales
- Costos equipos y herramientas.

### **5.3. ORGÁNICO FUNCIONAL DE VENTAS**

Consiste en establecer de manera escrita, simple y concisa el trabajo del área de ventas, para que este pueda ser evaluada y monitoreada con la finalidad alcanzar los objetivos planteados, y por otra parte conocer de manera ágil y de primera mano los deseos y requerimientos del mercado.

#### **5.3.1. Reunión matinal (Lunes a Viernes)**

Horario: 7:00am – 7:15am

Liquidación y análisis de ventas del día anterior.

Horario: 7:15am – 7:45am

El vendedor revisa su ruta de visitas diaria, analiza sus clientes a visitar, horarios de visita, histórico de ventas, estrategia de ventas, cuentas por cobrar y demás situaciones o acciones necesarias para lograr incrementar la cuota de ventas diaria.

Horario: 7:45am – 8:00am

Gerencia General, se reúne con ventas y comparte información de relevante de clientes, volúmenes de ventas, estrategias de ventas, crecimiento de zonas, promociones, brinda indicaciones de cantidades a vender para alcanzar los objetivos planteados, motiva a la fuerza de ventas en pro de obtener y alinear los esfuerzos para obtener los resultados deseados y finalmente lanza un desafío de venta diaria

Horario: 8:00am – 17:00pm

Salida en ruta del vendedor, visita al 100% de los clientes planificados, en cada uno de los puntos visitados el vendedor debe:

- 1.- Conocer y ser conocido por el nombre.
- 2.- Revisar el material expuesto de merchandising.
- 3.- Revisar cantidad de producto expuesto a la venta.
- 4.- Revisar cantidad de producto que el cliente mantiene en stock.
- 5.- Realizar la propuesta de venta al cliente

- 6.- Cierre de ventas
- 7.- Entrega de producto.
- 8.- Facturación.
- 9.- Cobranza.

## **5.4. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

El personal de ventas de tener un conocimientos varios para poder abordar mejor a un cliente y por ende lograr cerrar su venta, entre los aspectos y actividades que debe estar capacitado se puede citar:

### **1.- Capacitación sobre el producto:**

- Mix de frutas.
- Forma de preparación (0% Colorantes y 0% Preservantes).
- Forma de preparación.
- Momentos y formas de consumo.
- Beneficios para la salud.

### **2.- Capacitación en Ventas:**

- Técnicas de ventas.
- Completación de registro de ventas.
- Tendencia de cierre de ventas.
- Devoluciones y su implicancia.
- Cobertura.

### **3.- Seguridad:**

- Seguridad industrial.
- Manejo a la defensiva.
- Cuidados en la ruta.



## 5.5. SALIDA EN RUTA

El vendedor en sus primeras salidas al mercado, debe salir acompañado con una persona que tenga un conocimiento completo del producto, formas de pago, cierres de venta, beneficios del producto, para que mediante este acompañamiento en arranque, el conozca los problemas que puede enfrentar en la ruta y las soluciones o alternativas que debe tener a la mano.

## 5.6. MONITOREO CUMPLIMIENTO DE VENTAS

Mediante los indicadores de ventas propuestos como lo son:

- Clientes Contactados / Clientes Catastrados.
- Nuevos clientes compradores.
- Venta efectiva: Clientes compradores / Clientes visitados
- Volumen de ventas.
- Ventas por internet.

El éxito de una buena gestión de ventas depende directamente de un correcto monitoreo de las mismas, se lo debe realizar de manera diaria y soportado por un sistema básico, como el propuesto, en base Excel, en adelante.

### 5.6.1 PANTALLA DE INICIO

Item de Control	Concepto	Frecuencia	Archivos Pulsar
<b>Base Clientes / Catastro</b>	Registro de Información de clientes	Mensual	Base Clientes
<b>Base de Ventas</b>	Registro de venta de Clientes	Diario / Quincenal	Base de Ventas
<b>Eventos Especiales</b>	Detalla de Eventos realizados en el mes corrientes	Mensual	Eventos

Figura 13: SISTEMA DE GESTIÓN, MENÚ PRINCIPAL.

Fuente: (Desarrollo Diego García Compañía Cervecera AmBev Ecuador 2007)

Esta pantalla de inicio nos muestra tres registros los cuales nos llevan a ventanas diferentes de trabajo.

#### 5.6.1.1 Base de clientes / Catastro

Esta ventana nos muestra el detalle completo de cada zona de atención, los campos a completar en esta son:

1. Código del distribuidor.
2. Distribuidor.
3. Código del cliente.
4. Nombre del cliente.
5. # De cédula o RUC.
6. Dirección.
7. Zona o Sector.
8. Precio de Venta.
9. Tipo de cliente (On / Off).
10. Inversión (Serie de equipo).
11. Estado.
12. Teléfono.
13. Cliente evento (S / N).
14. Supervisor.
15. Ciudad base.

Código - Distribuidor	Distribuidor	Código Cliente	Nombre Del Cliente	# de Cédula o Ruc	Dirección	Zona o Sector o Barrio	PRECIO DE VENTA	Tipo de Cliente ON / OFF	Inversión - Serie Equipo -	Fecha Creación	Estado	Teléfono	Cliente Evento (S / N)	Supervisor	Ciudad BASE
1001	VENTA DIRECTA	20001	HOTEL SHERATON			Norte de Quito	8,9	ON	NO	ago-15	ACTIVO				QUITO
1001	VENTA DIRECTA	20002	HOTEL AKROS			Norte de Quito	8,9	ON	NO	ago-15	ACTIVO				QUITO
1001	VENTA DIRECTA	20003	HOTEL QUITO			Norte de Quito	8,9	ON	NO	ago-15	ACTIVO				QUITO

**Figura 14: SISTEMA DE GESTIÓN, BASE DE CLIENTES**

**Fuente: (Desarrollo Diego García Compañía Cervecería AmBev Ecuador 2007)**

### 5.6.1.2. Mini Pesquisa de Mercado:

Es utilizada para conocer datos de venta de la competencia, en los mismos puntos donde se está trabajando:

16. Venta competencia por presentación.
17. Cantidad de venta de la competencia.
18. Venta Aclalau.
19. Potencial de venta.

MINI PESQUISA MERCADO								
BLOOMING				TERRA FERTIL				
Vta Blooming precio por caja	Unidades	Peso	Vta Aclalau	Vta Terra fertil precio por caja	Unidades	Peso	Vta Aclalau	Potencial de venta
								100
								100
								100

**Figura 15: SISTEMA DE GESTIÓN, PESQUISA DE MERCADO**

**Fuente: (Desarrollo Diego García Compañía Cervecería AmBev Ecuador 2007)**

### 5.6.1.3. Finanzas:

En este se detalla la manera económica en que trabaja cada cliente

20. Días de crédito.
21. Cupo de crédito.

FINANZAS	
Días de Crédito	Cupo de Crédito \$

**Figura 16: SISTEMA DE GESTIÓN, FINANZAS**

**Fuente: (Desarrollo Diego García Compañía Cervecería AmBev Ecuador 2007)**

### 5.6.1.4. LOGÍSTICA / RUTERIZACIÓN:

En este se detallad el día de visita de cada cliente

22. Frecuencia Semanal.

23. Día de visita.

LOGISTICA / RUTERIZACIÓN						
Frecuencia Semanal Visita	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado
1	1					
1	1					
1	1					

**Figura 17: SISTEMA DE GESTIÓN, LOGÍSTICA Y RUTERIZACIÓN.**

**Fuente: (Desarrollo Diego García Compañía Cervecera AmBev Ecuador 2007)**

#### 5.6.1.5. Base de Ventas:

Es el seguimiento diario de la venta, por cliente, sector, venta, etc.

1. Código de cliente.
2. Cliente.
3. Dirección.
4. Ciudad.
5. Sector.
6. Factura.
7. Modalidad de Pago.
8. Días de Crédito.
9. Cantidad de cajas.
10. Precio.
11. Fecha de cobro.

Fecha	Código Cliente	Cliente	Dirección	Ciudad	Sector	# Factura	MODALIDAD DE PAGO	Días Crédito	Cantidad CAJAS	Prec.+ Iva	Prec.Unit. Sin Iva	VTA TOTAL	Fecha de Cobro
01/04/2015	20001	HOTEL SHERATON	0	QUITO	Norte de Quito	1	CONTADO	0	5	8,96	\$ 8,00	\$ 44,80	
01/04/2015	20002	HOTEL ARROS	0	QUITO	Norte de Quito	2	CONTADO	0	5	8,96	\$ 8,00	\$ 44,80	
01/04/2015	20003	HOTEL QUITO	0	QUITO	Norte de Quito	3	CONTADO	0	10	8,96	\$ 8,00	\$ 89,60	

**Figura 18: SISTEMA DE GESTIÓN, DETALLE DE CLIENTES.**

**Fuente: (Desarrollo Diego García Compañía Cervecera AmBev Ecuador 2007)**

### 5.6.1.6. EVENTOS:

Esta ventana brinda el seguimiento requerido cuando existen diversos eventos, por cliente, cantidad vendida y facturación.

CONTROL DE EVENTOS QUITO										
Mes	Dia	CODIGO CLIENTE	NOMBRE CLIENTE	CIUDAD	NOMBRE DEL EVENTO	SUB-DISTRIBUIDOR	GV	Precio	Q cajas	Total
							SOLEDAD BURBANO			0,00
							SOLEDAD BURBANO			0,00
							SOLEDAD BURBANO			0,00
							SOLEDAD BURBANO			0,00
							SOLEDAD BURBANO			0,00

**Figura 19: SISTEMA DE GESTIÓN, CONTROL DE EVENTOS.**

**Fuente: (Desarrollo Diego García Compañía Cervecera AmBev Ecuador 2007)**

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. CONCLUSIONES**

- Aclalau Alimentos S.A. si bien es una empresa cuyo core bussiness es la producción de frutas deshidratadas, se debe comprender que el proceso de ventas es tanto o más importante como el de producción, los esfuerzos y sacrificios realizados en la parte de operaciones no van tener ningún tipo de resultado si no se define y se empieza a trabajar una política clara, concisa y monitoreada de ventas.
- El negocio de Aclalau Alimentos S.A. es un negocio viable, el momento de arranque en el que se encuentra, demanda de muchos sacrificios e ingenio, mas con el conocimiento de que se cuenta con un producto de calidad y de buena aceptación del mercado, se debe tener mucha paciencia y decisiones correctas, para que la operación empiece a dar frutos por si sola.
- El monitoreo continuo de los indicadores, es de vital importancia, tanto los de ventas producción como financiero para conocer de manera rápida que la compañía marche en la dirección deseada, si no se trabaja en este sentido con la seriedad del caso, tanto los aciertos como las equivocaciones, podrían ser calificadas como resultados de una mera casualidad.
- Las encuestas realizadas nos dan claras señales que la aceptación y percepción del producto en el mercado, es buena y satisfactoria, situación que brinda un espaldarazo importante a Aclalau Alimentos S.A. a seguir con sus labores diarias.
- La tecnología y los métodos de trabajo, cada día avanzan y se perfeccionan más y más, se debe estar muy atento para incorporarlos en los procesos productivos, las acciones y decisiones que se vayan tomando, se las deben hacer con un perspectiva para mediano y largo plazo.

## 6.2. RECOMENDACIONES

- Es de suma importancia, el que Aclalau Alimentos S.A. implemente a la brevedad los procesos y controles de ventas detallados en el presente documento, esto soportado por los sistemas de inventario, tablas y registros de ventas propuestos, dando seguimiento a los indicadores y objetivos establecidos.
- Es recomendable que al momento de arrancar la implementación de los procesos detallados, se lo realice de manera escalada y no todos los procesos a la vez, de lo expuesto el proceso que se debe arrancar a la brevedad es el de ventas, puesto que este representará el corazón de la empresa y el contacto directo y comunicación con el cliente.
- Para el cumplimiento de los objetivos planteados, es recomendable el incorporar al equipo de trabajo, una persona responsable de la gestión de ventas, esta debe cumplir a cabalidad las visitas a los potenciales clientes, tener claros sus objetivos de venta y velar por su cumplimiento.
- Es recomendable que se realice un cronograma de visitas a entes como la Cámara de la Pequeña Industria (CAPEIPI), Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), Alianza para el emprendimiento e Innovación (AEI), Ecuadehid, Corporación Financiera Nacional (CFN), para fomentar y estrechar lasos que viabilicen el captar oportunidades de negocio.
- Si bien se realizó una encuesta en base a una muestra levantada estadísticamente, que nos definió el potencial consumidor y mercado, esta podría realizarse con un porcentaje menor de estimación, que pueda brindar datos más exactos al momento de determinar el nicho de mercado.
- El proceso productivo que mayor tiempo demanda, es el de deshidratado, ocupando un 62% del total, sería recomendable el realizar un estudio para conocer hasta qué punto se puede reducir el tiempo de deshidratación sin afectar al calidad del producto y conservación del mismo en perchas en el mercado.

- Es recomendable el ampliar la cartera de productos de Aclalau Alimentos S.A. para con esto buscar tener mayor eficiencia y eficacia en ventas, consolidar la venta para los clientes logrando tener mayor espacio en percha.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- The Dehydrator Bible, Text copyright © 2009 Jennifer MacKenzie, Jay Nutt & Don Mercer Published by Robert Rose Inc., 2009, printed and bound in Canada
- Preserve it Naturally The Complete Guide to Food Dehydration, Copyright 1999, 2007, 2010, Third Edition - February 2010, Excalibur®/KBI, Inc, Sacramento, CA 95824
- JUAN JOSÉ TARÍ (2000): Calidad total: fuente de ventaja competitiva, Publicaciones Universidad de Alicante, Compobell, S.L. – Murcia
- WALTON, M. (1988): Cómo administrar con el método Deming, Norma, Bogotá.
- PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD, EMPRESAS, Los engranajes del crecimiento. Fundación de Investigaciones Económicas, Latinoamericanas, 2002, Buenos Aires, Argentina.
- MÉTODO DE JURÁN. Análisis y planeación de la calidad, Frank M. Gryna, Richard C. H. Chua, Joseph A. DeFeo - 5ta Edición.
- Ecuador Inmediato. [En línea]  
[http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=191192&umt=gobierno\\_de\\_ecuador\\_fomenta\\_emprendimiento\\_empresarial\\_y\\_talento\\_humano](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=191192&umt=gobierno_de_ecuador_fomenta_emprendimiento_empresarial_y_talento_humano).
- Ecuador Inmediato. [En línea]  
[http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=50804&umt=gobierno\\_concretara\\_creditos\\_para\\_fomentar\\_microempresa\\_y\\_pequena\\_industria](http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=50804&umt=gobierno_concretara_creditos_para_fomentar_microempresa_y_pequena_industria).
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos “INEC”. [En línea]

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf)

- Cámara de la Pequeña Industria de Pichinchas “CAPEIPI”, [En línea]

<http://www.capeipi.org.ec/>

- Las PyME y su situación actual, [En línea]

[http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las\\_PyME\\_y\\_su.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf)

- Estudio PyMES Ecuador, [En línea]

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/Capitulo%202.pdf>